نسخة مطورة

ريادة الأعمال

ENTREPRENEURSHIP

أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود

أ.د. وفـــاء بنت ناصـــر المبيريـــك
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود



ريادة الأعمال

Entrepreneurship

أ. د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود

أ.د. وفاء بنت ناصر المبيريك
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود



© شركة العبيكان للتعليم، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن

ريادة الأعمال / أحمد بن عبدالرحمن الشميمري؛ وفاء بنت ناصر المبيريك - الرياض، ١٤٤٠هـ

٤٦٤ ص؛ ١٦,٥ × ٢٤ سم.

ردمك: ٦-٢٥٨-٥٠٩-٦٠٣-٩٧٨

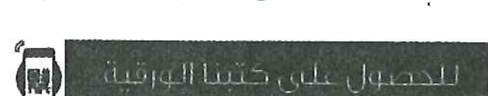
١- إدارة الأعمال. أ. المبيريك، وفاء بنت ناصر (مؤلف مشارك) ب. العنوان

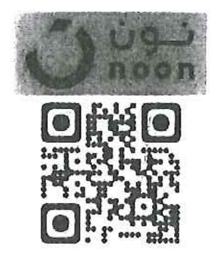
ديوي: ٦٥٨ ١٤٤٠/٥٠٧٧

الطبعة الأولى الخاصة بالعبيكان

١٤٤٠هـ/٢٠١٩م























للحصول على كتبنا الإلكترونية

amazon kindle



Google Play



نشر وتوزيع العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض

طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ ١١ ٩٦٦+، فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ١١ ٩٦٦+

ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

المحتويات

الفصل الثالث

صفات رائد الأعمال ومهاراته

الفصل الرابع

الإبداع والابتكار وريادة الأعمال

الفصل الخامس

تحويل الأفكار إلى مشاريع

الفصل السادس

نموذج الأعمال

الفصل السابع

خطة الأعمال

الفصل الثامن

ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

الفصل التاسع

تمويل المشروع

الفصل العاشر

فريق الإدارة والمحاسبة

الفصل الحادي عشر

تسويق المشروع

الفصل الثاني عشر

الخطة التشغيلية

مقدمة الكتاب
Introduction

بدأ التوجه نحو ريادة الأعمال في أوائل القرن الحادي والعشرين، ومنذ ذلك الحين أصبح مستقبل ريادة الأعمال واعدًا للغاية خاصة في ظل انطلاق كثير من المشروعات الريادية في العقدين الماضيين، وقد أشارت الدراسات إلى أن ثمانية وأربعين ممن يؤسسون مشروعاتهم هم من رواد الأعمال الجدد الذين لم يسبق لهم مزاولة أي نشاط على المستوى التجاري، هؤلاء الرياديون يؤدون دورًا كبيرًا في صياغة بيئة الاستثمار، حيث يقدمون خلال استثماراتهم منتجات مبتكرة، وخدمات جديدة، ويمنحون فرصًا للعمل، ويخترقون الأسواق الدولية، وبذلك تتيح هذه المشروعات لأصحابها الفرصة لممارسة ما يحبون، ويبدعون.

وإن كثيرًا من الشركات العالمية الضخمة اتخذت اتجاهًا إلى تصغير حجمها Downsizing من خلال تقليص عدد المديرين والموظفين، وهذا التوجه قد أوجد جيلًا جديدًا من رواد الأعمال بخبرات إدارية مميزة، وشاع مفهوم (الصغير أجمل) Small is Beautiful. هذه الاستثمارات الصغيرة ذات المستويات الإدارية الأقل، شجعت المنافسين نحو الأسواق الجزئية الصغيرة Niche Market، التي يمكنها التحرك بسرعة أكبر لاستغلال الفرصة في السوق، واستخدام التقنية الحديثة لتقديم سلع وخدمات جديدة خلال مدة قصيرة.

ومن جانب آخر يذكر تقرير منظمة اليونسكو حول التوجهات والتطورات المستقبلية للتعليم العالي في أوروبا، أن مفهوم الجامعة الريادية (Entrepreneurial University) بدأ بالتأثير في أوروبا وأمريكا في نهاية التسعينيات الميلادية كنتيجة حتمية لرغبة الجامعات في أن تكون عالية الابتكار والفعالية في إجراءاتها وإدارتها الداخلية وفي الوقت نفسه مشاركة بفعالية في برامج التعاون مع بيئة الأعمال. وهذا التوجه نحو ريادة الأعمال (Entrepreneurship) يأتي متسقًا

ومكملًا لطريق التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم، فالأكاديميون مطالبون اليوم بالتحول نحو أسلوب تعليمي يتفاعل بحساسية مع الحالات التطبيقية والعملية، والتحرك كرواد فكريين لتسهيل نقل المعرفة والتقنية والتركيز على الأبحاث ذات الطبيعة التطبيقية المباشرة.

ويُعدّ التوجه نحو التفكير الريادي توجهًا عالميًا في مؤسسات التعليم العام والعالي، ووضعت كل الدول المتقدمة في العالم خططًا تنفيذية متلاحقة لتعزيز تطبيقات الفكر الريادي في مجتمعاتها، وقد أصبحت ريادة الأعمال في العالم ظاهرة واضحة وصلت حدًّا من النضج بحيث انتشرت الجمعيات المهنية والعلمية الكثيرة لريادة الأعمال ورأس المال الجريء، وهناك مجلات عالمية علمية وتثقيفية تهتم بهذا العلم، وبدأت تخرج تخصصات فرعية في مجالات معينة لعلم ريادة الأعمال مثل التقنية والاتصالات كما هو الحال في مراكز Stanford University ومراكز MIT، وهناك مراكز ريادة أعمال متخصصة في الطب، وأخرى في الهندسة، وتوجهت الشركات والجمعيات إلى إنشاء مراكز ريادة أعمال متخصصة مثل مراكز ريادة الأعمال للمرأة وأخرى للشباب والمراهقين، ومراكز ريادة أعمال للأطفال، كالذي أنشأته ديزني في أورلاندو.

وانطلاقًا من تعزيز هذا الدور والمساهمة في التعليم والتثقيف الريادي أتى تأليف هذا الكتاب كي يكون مقررًا منهجيًا ومرجعًا علميًا لتدريس ريادة الأعمال في الجامعات، والكليات، والمعاهد، ومراكز التعليم والتدريب.

ويتميز هذا الكتاب بأنه يجمع ما بين التنظير والتطبيق، فمن الجانب المعرفي، لا بد أن يدرك الدارس بعض الأساسيات لعلم ريادة الأعمال والمفاهيم والمهارت والصفات اللازمة والمتطلبات المصاحبة والخطوات والأسس العلمية لبناء المشروع الصغير، وفي الوقت نفسه من المهم أن يجد بعض الوسائل التعليمية والتمارين والحالات العملية والاختبارات التطبيقية المعينة على ترسيخ المفاهيم وإكساب المهارات والسلوك.

وقد تم تقسيم الكتاب إلى اثني عشر فصلًا ابتداءً من أساسيات ريادة الأعمال ومرورًا بالمشروع الصغير وإنشائه، ثم بخطة الأعمال وكيفية إعدادها، وحتى التعرف إلى بيئة العمل الحر، وتضمن كل فصل تجارب حقيقية ناجحة تنير الطريق، وتبعث الأمل لرائد الأعمال، وكذلك مواقع على الإنترنت للرجوع لها في مجال ريادة الأعمال، وتضمن الكتاب مراحل إعداد خطة الأعمال مقسمة على الفصول، ثم وضعت النماذج الكاملة في ملاحق الكتاب، ونُشر ملخص فصول الكتاب وبعض الوسائل التعليمية المساندة له من خلال موقع الإنترنت المخصص لكتب المؤلفين

www.edarah.net للاستفادة عند تدريس الكتاب، أو لكي يستفيد الدارسون والطلاب من الكتاب مباشرة.

وأخيرًا، فإننا نشكر كل من أسهم في صدور هذا الكتاب من زملاء ومسؤولين ومراجعين وطلاب دراسات عليا، وكل من أسهم بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة في خروج هذا الكتاب، آملين أن يكون إضافة للمكتبة الإدارية المتخصصة ومساهمة في التحول نحو الفكري الريادي في عالمنا العربي، ونتطلع إلى أن نتواصل مع القراء والمهتمين عبر البريد الإلكتروني، أو موقع الكتاب حول الملاحظات والمقترحات التي يمكن من خلالها أن نحسن الكتاب، ونطوره في طبعاته القادمة بإذن الله، سائلين المولى أن ينفعنا بما فيه، وأن يجعله عملًا مقبولًا مأجورًا.

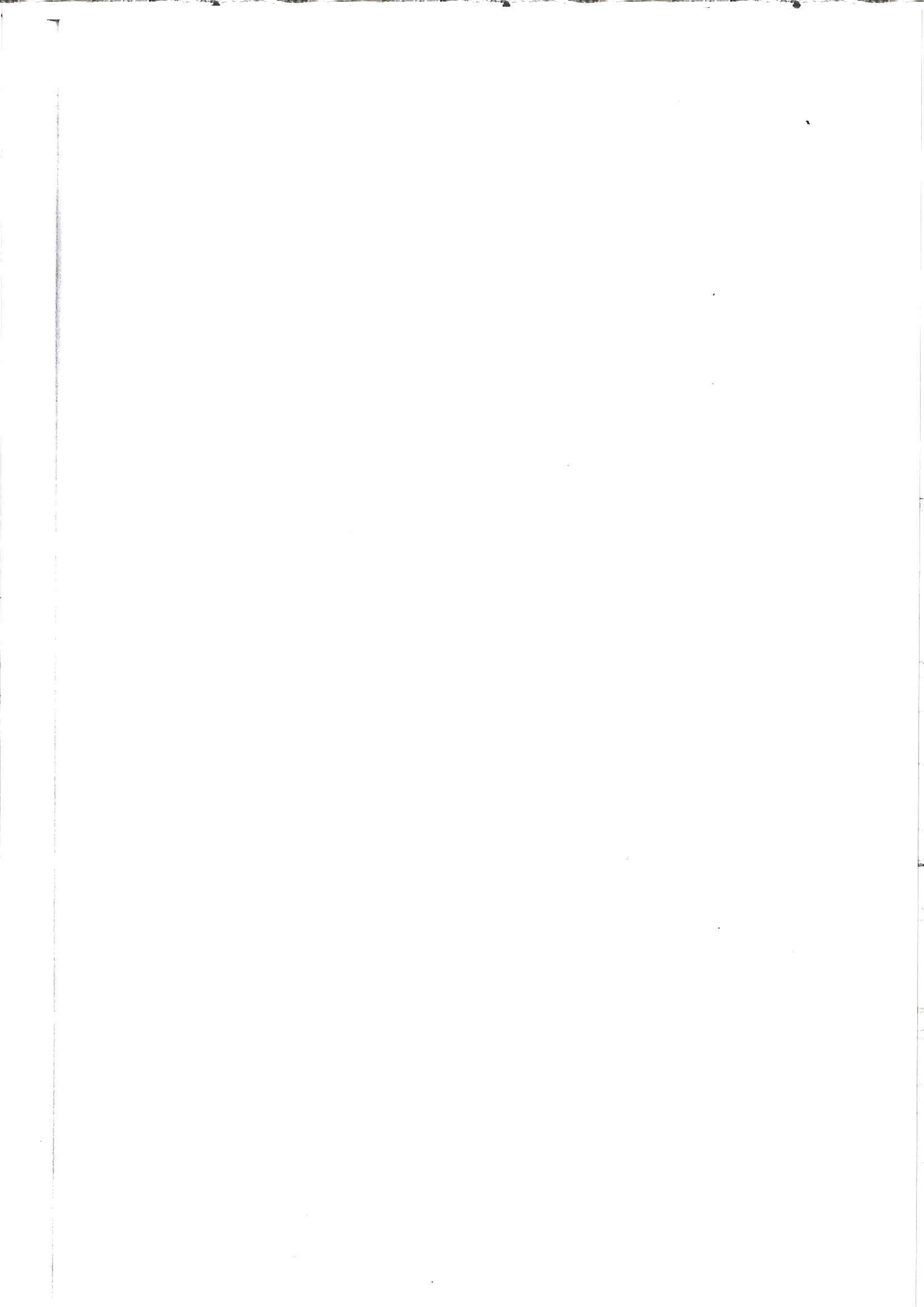
عن المؤلفين

أ. د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

أستاذ التسويق وريادة الأعمال

جامعة الملك سعود

alshum@ksu.edu.sa alshum@yahoo.com



1

الفصل الأول

أساسيات ريادة الأعمال

Foundations of Entrepreneurship

محتويات الفصل الأول

- مقدمة
- تاريخ تطور ريادة الأعمال
- تعريف ريادة الأعمال
- ريادة الأعمال المؤسسية
- ريادة الأعمال الاجتماعية
- المسؤولية الاجتماعية



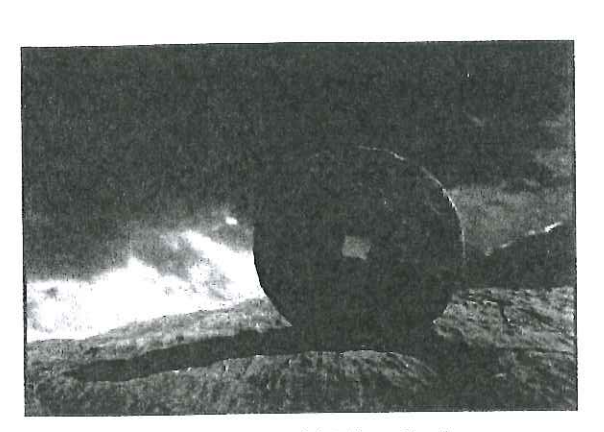
مقدمة

Introduction

يشهد العالم اليوم تطورات متلاحقة في عالم الاستثمار، كان من أحد محركيها رواد الأعمال ما انعكس جليًّا على التوجه نحو ريادة الأعمال وتطبيقاتها المختلفة في شتى المجالات. لذلك صمم هذا الفصل ليلقي الضوء على هذه التطورات، وإن التوجه نحو ريادة الأعمال عالميًّا قد استلزم تقديم تعريف واضح لمعنى ريادة الأعمال Entrepreneurship، حيث يتم استعراض كثير منها، ليتم بعد ذلك استخلاص تعريف خاص بالمؤلفين. ويوضح هذا الفصل العوامل التي ساعدت على تطور ريادة الأعمال ونموها، خاصة في دول المنشأ، وهي الدول المتقدمة، ويبدأ ذلك بالخلفية التاريخية لتطور مفهوم ريادة الأعمال، ثم يستعرض هذا الفصل أهم الفوائد التي تحققها ريادة الأعمال، وأهم الصعوبات التي تواجه رواد الأعمال.

تاريخ تطور ريادة الأعمال
Historical Development of Entreprenurship

ارتبطت ريادة الأعمال بإدارة الأعمال منذ العصور الأولى للإنسانية، وتمتد جذور ريادة الأعمال حيثما وُجدت التجارة والأعمال والابتكار منذ أمد العصور، وإن لم يكن المصطلح حاضرًا حينها. فمن جانب الابتكار، فقد أحدثت الابتكارات الإنسانية نقلة في الحضارة وازدهارًا في الاقتصاد منذ ابتكار العجلة والصخور الدائرية التي غيرت مجرى الحركة والنقل، وكانت أساسًا لكثير من الابتكارات الإنسانية فيما بعد، ومن جانب آخر كان العمل الحر والتجارة وإتقان المهن والاعتماد على النفس ظاهرة أسهمت في تبادل السلع وانتشار التجارة ونقل المؤن والعتاد والأدوات من بلد إلى آخر. وقدمت لنا الحضارات القديمة المتلاحقة أمثلة حية في الاختراع، والابتكار، والعمل الحر، وتطور المهن، والتصنيع، واغتنام الفرص وبناء الكيانات التجارية، والمشروعات الإبداعية.



العجلة: من الابتكارات التي غيرت العالم

وفي الحضارة الإسلامية، فقد أسهم التراث الإسلامي في تطور الأعمال الريادية وتقديم الاختراعات والابتكارات في شتى المجالات، والحث على طلب الرزق والترحال في التجارة وتلاقي الحضارة، وتبادل الأفكار، ونقل المواد والأجهزة والمنتجات الجديدة بل والمعرفة من بلد إلى آخر، كرحلة الشتاء والصيف، وحث الإسلام على العمل وفضيلة كسب الرزق وعمل الإنسان من كسب يده. وزخرت السنة النبوية الشريفة بالتوجيهات والأمثلة والأحاديث التي تحث على العمل وفضله، ومن ذلك ما جاء عن المِقدام بن معدي كرب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عن النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: «ما أكل أحد طعامًا خيرًا من أن يأكل من عمل يده، وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده»[1]. وقال صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «كان زكريا عَلَيْهِ السَّلَامُ نجارًا»[2].

---

(1) أخرجه البخاري (رقم 2072).

(2) أخرجه مسلم (رقم2379).

العصر الحديث

أما في العصر الحديث الذي شهد كثيرًا من التغيرات والتطورات سواء في مجال الفكر الإنساني، أو التقدم الصناعي والتقني فقد انعكس ذلك على شتى المجالات، ومنها ريادة الأعمال، فمنذ كتابات عالم الاقتصاد الفيلسوف الأسكتلندي آدم سميث (1723-1790م) صاحب كتاب (ثروة الأمم) والشغل الشاغل للاقتصاديين هو: ما الذي يجعل (الاقتصاديات غنية؟) وتعددت الرؤى والأطروحات والنظريات التي أطرت الممارسات الدولية، والعلاقات السياسية والاقتصادية على حد سواء، التي قادت فيما بعد إلى تغيرات كبيرة في سيرة نهوض الدول وازدهارها، ومر الفكر الاقتصادي العالمي عبر العقود بحقب زمنية قامت على فرضيات العلماء الاقتصاديين وأطروحاتهم، ومن تلك الحقب التي مرت على العالم في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر (1880م)، أن تحول تركيز علم الاقتصاد من مفهوم الاقتصاد الكلي (Macroeconomic) إلى مزيد من التركيز على مفهوم الاقتصاد الجزئي (Microeconomic)، وسيطرت حينذاك نظرية التوازن (Equilibrium Theory)، حيث كان يصنف الأفراد بأنهم إما منتجين، أو مستهلكين. وسيطر البحث عن حالة التوازن على الأطروحات الاقتصادية المتتابعة، وأغفلت تلك الحقبة دور رائد الأعمال في التحليل الاقتصادي، على الرغم من ظهور دراسات العالم الكبير شومبيتر (1883-1950م Schumpeter)، الذي تبنى مدخل أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة توازن بين العرض والطلب، فإن رائد الأعمال هو الذي يكسر حالة التوازن المسيطرة على النظام الاقتصادي، وذلك من خلال ما يقدمه من ابتكارات جديدة، وأساليب إنتاج حديثة، وأسواق ناشئة. وقد عبر عنها (Schumpeter شومبيتر) بالمصطلح الشهير (التدمير الخلاق/ Creative destruction)، حيث يتمكن رواد الأعمال من كسر القيود، والحوافز، والجمود، والركود السائد في الأنظمة الاقتصادية، بما يطرحونه من ابتكارات وأساليب نظم جديدة، فيتبعهم الآخرون، فتحدث النقلة الاقتصادية الإيجابية.


جوزيف شومبيتر من أوائل من وضع تعريف لرواد الأعمال

إلا أن خروج الدول العظمى من الحروب العالمية، وما تلاها من ثورة إنتاجية كبرى، أوجد أطروحات جديدة تقوم على أنماط الإنتاج والاستهلاك الكبيرين، والسياسات الاقتصادية الحكومية، وانتشرت مفاهيم إقامة الشركات المساهمة الكبيرة، والمبادئ الاشتراكية، وسيطرت الدولة على وسائل الإنتاج، وتعددت الفرضيات

التي تربط بين القوة الاقتصادية واقتصاديات الحجم الكبير (Economies of Scale)، وذلك من خلال تجميع وحدات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في كيانات كبيرة، ونادى الاقتصاديون بضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد الوطني بشكل مباشر، وذلك بإنشاء الشركات، والتدخل بالأجور، وخطط استثمار الشركات، والعلاقات العمالية، وأكدوا أن تقوم الدول بتشجيع الشركات على عمليات الاستحواذ، وإعطاء حوافز مالية، بمشاركتها بالتمويل ورأس المال، واعتبر الاقتصاديون هذه الإجراءات قادرة على دعم نمو الاقتصاد القومي بمعدل أعلى مما كان يتحقق في الماضي، ولم يلتفت حينها إلى دور رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة، بل تم اعتبارها من مخلفات الماضي العتيقة والمتواضعة، فالشركات الكبيرة يمكن أن تتبنى، وتطبق مبادئ الإدارة العلمية، وهي بيئة الإدارة المهنية الرشيدة، وهي أفضل الخيارات لتشجيع الأبحاث العلمية والابتكار.

ثم مر العالم الغربي بهزات اقتصادية، وركود، وبطالة، ومواجهة مستمرة مع النقابات العمالية، وبدأت تتزعزع نظريات التعاون التكاملي بين النظام الثالوثي: (الحكومة، والشركات الكبيرة، والعمالة المنظّمة)، وتبين أن الشركات الكبيرة وفق هذه النظرية لم تتصف بالابتكار والإبداع المطلوب، ولم تساعد على إيجاد وظائف جديدة، ولم تحقق الأهداف الاقتصادية المرجوة للحكومات، وأدى العمل في الكيانات الكبيرة إلى العزلة، والملل، وارتفاع حالات الأحزاب، ومعدلات الغياب عن العمل، ومعدلات دوران العاملين، وشيوع الإنتاج بالجودة المتدنية، وظهرت حينذاك أطروحات جديدة للإنقاذ، مثل: الثقافة المؤسسية، والعودة إلى فرضيات الاقتصاد الليبرالي المتحرر من التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، وبرزت أطروحات علمية تفرق بين التوسع في الإنتاج الكبير والنمو، وقررت تلك الأطروحات أن أهداف الدول يجب أن تتحول من الزيادة في الإنتاج إلى مفاهيم (النمو/ Growth) و(الديمومة/ Sustainability). وظهرت أفكار توسعت كثير من الدول في تطبيقها مثل فرضية روبرت سولو، الذي حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1986م، حيث أوضح أن أمريكا، والدول الصناعية، في حاجة إلى التخلي عن النمو بـ (القوة الغاشمة)، وتبني (النمو الذكي) ذلك النمو القائم على الإبداع، والابتكار، والتطوير.

واتضح لصناع القرار في الدول العظمى أن هناك دورًا مهمًّا في النظام الاقتصادي للمشروعات الصغيرة لا بد أن تؤديه، وأنها يمكن أن تكون تلك الكيانات الصغيرة القوة الدافعة لانبعاث نهضة اقتصادية جديدة، خاصة أن النتائج الناجحة، والآثار الإيجابية لدور المشروعات الصغيرة في نمو اقتصاديات ألمانيا واليابان، ظاهرة للعيان، فتبنت بريطانيا بوضوح إبان حكومة مارجريت تاتشر في الثمانينيات الميلادية مفاهيم التخلي عن التدخل الحكومي، والخصخصة، وإعادة الهياكل الاقتصادية، وتبنت أمريكا نشر مفهوم ريادة الأعمال، واحتضان المشروعات الصغيرة ودعمها بقوة، وازدهرت فيها مصطلحات الاستعانة بالغير (Outsourcing)، وتقليص

حجم العمالة (Downsizing)، وإعادة هندسة العمليات (Re-Engineering)، ومنح الامتياز (Franchising)، والشركات التابعة (Subsidiaries).

وبرزت أسواق جديدة قادرة على التجديد والإصلاحات العاجلة، وتبسيط عمليات الشركات الكبيرة، وإسناد الأعمال الأخرى إلى الغير. من تلك الأسواق والتجارب الناجحة تجارب أستراليا، وفنلندا، وسلوفاكيا، والنمور الآسيوية التي أوجدت بيئة خصبة لرواد الأعمال، وأخذت أفكار العلماء المؤيدين لريادة الأعمال أمثال بيرس (Pearce 1980)، تجد قبولاً واسعًا، حيث يفترض أن رواد الأعمال هم العنصر الأول بين العناصر الداخلة في عملية إيجاد الثروات على جميع المستويات الفردية، والمؤسسية، والإقليمية، والوطنية، فحينما ينجح رواد الأعمال، فإن النتائج الاقتصادية سواءً كانت ثروة شخصية، أو نموًا للمؤسسة، أو إيجاد وظائف جديدة، ستحقق المنفعة الاقتصادية لجميع المجتمع، فبرنامج صغير يقوم بابتكاره شابان رائدان، بإمكانات متواضعة، قد قاد إلى قيام شركة من أكبر شركات العالم في مجال البرمجيات هي شركة مايكروسوفت، وأمثال تلك المبادرات لرواد الأعمال أصبحت مجالاً لازدهار دور الرياديين في اقتصاديات العالم، وزاد من تسارع هذا الدور وانتشاره التطور التكنولوجي، وثورة تقنية المعلومات، وظهور الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وبرزت كتابات ماكليلاند (1917-1998م) (McClelland) من خلال كتابه الشهير (المجتمع المنجز) (The Achieving Society)، حيث أوضح العلاقة بين حاجة الدولة للإنجاز وتطورها الاقتصادي، وأكد أن مستوى إنجاز الدول لا يتحول إلى نمو اقتصادي إلا بتدخل رواد الأعمال، وكلما كان إنجاز دولة ما مرتفعًا، فإن هناك أفرادًا في تلك الدولة يتصرفون كرواد أعمال.

ومنذ بداية التسعينيات الميلادية أصبح العصر هو عصر رواد الأعمال، حيث اهتمت المؤسسات التعليمية، والمنظمات الحكومية، وشركات الأعمال، والمجتمع ككل بريادة الأعمال، وانتشرت الأبحاث والدراسات المستفيضة في مجال ريادة الأعمال، التي تؤكد أهميتها للاقتصاد الوطني، وفي هذا الصدد يقول العالم المعاصر ديفيد أودريتش (2010-2006م David Audretsch): إنَّ ريادة الأعمال هي التي تسهم المساهمة الأبرز في النمو الاقتصادي عن طريق نشر المعرفة التي ستبقى حبيسة لولا انتشارها تجاريًا. وأطلق (بومول وآخرون 2007م) من جامعة ييل، ومنظمة كوفمان الشهيرة، في كتابهم (الرأسمالية الطيبة والرأسمالية الخبيثة) فرضيتهم المسماة رأسمالية ريادة الأعمال بوصفها نمطًا جديدًا للاقتصاد الدولي الحديث القادر على تحقيق النمو والرخاء الاقتصادي المستديم، وهو البديل للأنماط الثلاثة الأخرى المسماة رأسمالية الشركات الكبرى، والرأسمالية الموجهة من الدولة، ورأسمالية القلة المسيطرة، واستشهد الباحثون بالنجاحات الكبيرة للاقتصاديات الناشئة أمثال سنغافورا، وتايوان، والصين، وهونج

`كونج، وكوريا الجنوبية التي تمثل مساهمة المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي إلى أكثر من 60% بوصفها دليلًا ونموذجًا لتطبيقات رأسمالية ريادة الأعمال.

وباعتبار التعليم يؤدي دورًا مهمًّا للغاية، فقد بدأت المقررات الدراسية والبرامج التعليمية والتدريبية في مجال ريادة الأعمال في الظهور بين المناهج الدراسية لكثير من الجامعات في جميع أنحاء العالم؛ وبذلك أصبحت ريادة الأعمال عنصرًا من عناصر منظومة التعليم الإداري منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، وارتفع عدد الكليات التي تدرس مقررات ريادة الأعمال وبرامجها، وعدد المنظمات والمؤسسات والمراكز المتخصصة في ريادة الأعمال، وعدد الدوريات العلمية المحكمة التي تنشر الدراسات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال.

أمريكا وأوروبا

ولعل من أهم الدول التي حققت قفزات سريعة في هذا المجال هي أمريكا، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 80% من الجهود العلمية في مجال ريادة الأعمال تتركز في أمريكا الشمالية مقابل 20% من الجهود في بقية دول العالم (Vesper and Granta 2001) ووُجد أن عدد الكليات التي تدرس مقررات ريادة الأعمال كان 16 كلية عام 1970م، ثم قفز إلى 504 كليات عام 2001م، ليصل إلى أكثر من 1100 كلية عام 2008م، ثم ما يزيد على 1500 كلية عام 2018م. وإن جميع كليات إدارة الأعمال في أمريكا، التي يزيد عددها على 220 كلية تدرس مقرر ريادة الأعمال، ونحو 195 تنتقل من مجرد تدريس المقررات إلى تقديم تخصصات رئيسة في هذا المجال، وارتفع عدد مراكز ريادة الأعمال والمجالات المرتبطة بها من 48 مركزًا عام 1989م إلى 90 مركزًا عام 1996م، ثم بلغ 200 مركز عام 2006م، ثم زاد ليتجاوز 600 مركز عام 2018م. أما الدوريات العلمية والإصدارات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال فتتضاعف كل ثلاث سنوات اعتبارًا من عام 1987م؛ ليصل عددها حتى عام 2006م إلى 68 دورية في أمريكا وأوروبا وما يزيد على 150 دورية متخصصة في علم ريادة الأعمال عام 2018م.

ومن جانب آخر تطور الاهتمام بحاضنات الأعمال كبيت أول لرواد الأعمال، ففي سنة 1984م، لم يكن هناك سوى 26 حاضنة فقط في الولايات المتحدة، لكن من ذلك الوقت حدثت ثورة في الانتشار، إذ بلغت بحلول عام 1990م، 385 حاضنة أعمال، وفي أوروبا، ظهر مفهوم الحاضنات حديثًا، لكنه أصبح منتشرًا الآن في معظم الدول الأوروبية، وتبنت كل الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي نموذج الحاضنات في المجالات المختلفة، وشيدت أولى الحاضنات في المملكة المتحدة في سنة 1980م، وذلك بعد الكساد الاقتصادي الكبير عامي 1982/1983م، وما صاحبه من ارتفاع

البطالة وبدء سياسة الخصخصة، وحتى سنة 1996، لم يكن هناك سوى 25 حاضنة فقط، إلا أنه في آخر خمس سنوات ازداد عدد الحاضنات بسرعة كبيرة، بعد أن خصصت حكومة المملكة المتحدة ميزانية مخصصة لدعم إنشاء حاضنات الأعمال، ويوجد حتى عام 2018م نحو 400 حاضنة أعمال في المملكة المتحدة.

العالم العربي

وفي عالمنا العربي ازداد الاهتمام بريادة الأعمال في أواخر القرن العشرين، فجمهورية مصر العربية تعدّ من أولى الدول العربية التي أنشأت حاضنات الأعمال، ففي عام 1995م أُسِّست الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة، وتولى تأسيسها الصندوق الاجتماعي، وقد وضع الصندوق المذكور خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تمّ إنشاء 15 منها حتى عام 2002م، وفي المغرب العربي بدأت أول تجربة للحاضنات عام 1998م بإسناد من المصرف الشعبي الذي أسهم في دعم حاضنات الأعمال في المغرب، وكذلك الحال في الأردن التي بدأ الاهتمام فيها بريادة الأعمال من خلال التركيز على التمويل الأصغر الذي انطلق عام 1995م، وتطور الأمر بظهور بعض المبادرات أمثال جمعية أصحاب المشاريع الشباب عام 1998م، ومركز الملكة رانيا لريادة الأعمال عام 2004م وغيرها من المبادرات لتصل بنهاية عام 2018م إلى أكثر من 150 جهة وبرنامجًا مخصصًا لريادة الأعمال، وانطلقت بعد ذلك مبادرات عدة في العالم العربي، إذ احتضنت المغرب قمة ريادة الأعمال العالمية الأولى بحضور قادة الدول العالمية بدعوة ورئاسة من باراك أوباما رئيس الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008م، وانطلقت أو ازدهرت مبادرات عدة في مجال ريادة الأعمال مثل (مقاولتي) في المغرب، وصندوق تشغيل الشباب في الجزائر، والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات في سوريا، وبرنامج (سند) في عُمان، و(نافع) في البحرين، و(مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة في الإمارات)، و(كسب يدي) في الكويت.



المؤتمر الأول لريادة الأعمال في المملكة تم تنظيمه عام 2009م.

أما في المملكة العربية السعودية فقد كان الحديث في عقد التسعينيات الميلادية، كما هو الحال في معظم الدول العربية، منصبًّا على المنشآت الصغيرة ودعمها والاهتمام بها، ثم بدأ الحديث عن حاضنات الأعمال منذ عام 2002م عندما بدأت الغرف التجارية الصناعية في المدن الرئيسة بمحاولات إدخال المفهوم وتطبيقاته، وبذلت جهودًا حثيثة من أجل بث الوعي نحو أهمية الحاضنات، إلا أن الإنشاء الفعلي في السعودية لم يَرَ النور إلا عام 2008م حينما نشأ أول مركز لريادة الأعمال في الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية يتضمن أول حاضنة للأعمال وبرنامجًا متكاملًا لرواد الأعمال يعمل بالشكل المتكامل لمفهوم الحاضنة، وقد تزامن ذلك في العام نفسه 2008م أن أنشأت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية رسميًّا أول حاضنة تقنية في السعودية باسم حاضنة بادر لتقنية المعلومات والاتصالات، وأدى التوجه الجاد نحو ريادة الأعمال إلى أن قفز عدد مراكز ريادة الأعمال في الجامعات السعودية وخارجها من ثلاثة مراكز عام 2008م إلى أكثر من 30 مركزًا عام 2018م. وكذلك الحال بالنسبة إلى حاضنات الأعمال العامة والخاصة التي زاد عددها ليصل إلى أكثر من 50 حاضنة أعمال عام 2018م، وكان لإنشاء هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) عام 2016م الأثر البارز في دعم وإنماء وتنظيم ريادة الأعمال ودعم المنشآت الصغيرة في السعودية. وأصبح الاهتمام بريادة الأعمال عنصرًا مهمًّا في رؤية السعودية 2030 التي تعول على ارتفاع مساهمة المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع نسبة القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة، ونشر الوعي وثقافة ريادة الأعمال في التعليم العام والعالي.

وخلاصة القول، فإن التطور التاريخي لريادة الأعمال لا يزال يشهد عقوده الأولى، إذ يتوقع الباحثون أن ريادة الأعمال ستحل يومًا محل إدارة الأعمال. وإن الباحثين يرون أن أكثر الاقتصاديات نجاحًا هي تلك الاقتصاديات القادرة على إيجاد مزيج من رواد الأعمال المبتكرين والمؤسسات والشركات الكبيرة الراسخة التي صقلت مبتكراتها، ومكنتها تلك الخبرة من أن تنتج بكميات كبيرة، تلك الابتكارات والأفكار والأساليب والوسائل، التي أوجدها ابتداءً رواد الأعمال، وستعزز مستقبلهم.



ذهبت شانيتل لودسكي إلى مدينة لندن لمارسة مهنة المحاماة، وقد قررت ممارسة العمل الذي تعشقه، وهو تقديم الطعام، فأنشأت خلال دراستها مطعمًا مع أحد الشركاء، وأكملت MBA في جامعة لندن، وخلال ذلك لاحظت فرصة مناسبة في السوق، حيث لا يوجد كوفي شوب في الجامعة التي تدرس بها، على الرغم من تطلع الطلاب ورغبتهم لذلك، فوضعت خطة عمل لتقديم القهوة والطعام غير العضوي للطلاب، وبدأت مشروعها الواعد، ومنذ ذلك الحين أصبح مشروعها الناجح هو الطريق الذي فتح لها أبواب التجارة.

تعريف ريادة الأعمال

Definition of Entrepreneurship

إن كلمة (Entrepreneurship) هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر، أو يشرع في إنشاء عمل تجاري، وكان الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه، صاحب القانون الاقتصادي المسمى قانون ساي، هو أول من استخدم المصطلح في نحو عام 1800م بالمعنى نفسه، وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الأيرلندي ريتشارد كانتيلون (Cantillon 1680-1734)، وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة، ويرجع تعريف رائد الأعمال إلى العالم الاقتصادي شومبيتر (Schumpeter 1883-1950)، إذ عرّف (Schumpeter-1950) الريادي بأنه «ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح». ومن ثم، فوجود قوى الريادية (التدمير الخلاق) في الأسواق والصناعات المختلفة، تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة، ومن ثم، فإن الرياديين يساعدون، ويقودون التطور الصناعي، والنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

كذلك أشارت أدبيات الإدارة إلى كثير من نماذج التعريب لمصطلح ريادة الأعمال ولمصطلح رائد الأعمال حتى إن تفسير هذا المصطلح لا يزال غير محسوم، ومن الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح: المبادرة، والريادة، والمبادأة، وإنشاء المشروع، والعمل الحر. وفي المقابل يوصف الشخص بأنه المبادر، والرائد، والمبادئ، والمنشئ، والمخاطر، والمبدع الإنتاجي، والجريء.

وتم الاتفاق على ترجمة Entrepreneurship بمعنى (ريادة الأعمال) وقد وردت تعريفات عدة لهذا المصطلح منها:

- تعريف Burch 1986 فقد عرف مصطلح ريادة الأعمال Entrepreneurship على أنه «مجموعة أنشطة تقدم على الاهتمام، وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات، والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت».
- أما Dolling 1995 فقد عرفه بأنه «عملية إيجاد منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح، أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد».
- وأشار Barrow 1998 إلى أن الريادة هي «عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات، من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، وتكون المحصلة لهذا

الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى إضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول».

- وقد عرف Carbonar 1998 بأنه «مرتبط بالتخطيط المحدد لمواجهة مخاطر محسوبة، بناء على معرفة السوق، والموارد المتاحة، وذلك لتحقيق النجاح المأمول».
- وأخيرًا، فإننا نرى تبسيط تعريف المصطلح في هذه المرحلة الابتدائية للعلم، فيكون معنى ريادة الأعمال، أنها «إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع، ويتصف بالمخاطرة».

نستخلص من هذا التعريف وما قبله من التعريفات السابقة أن ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وتعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة، لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.

ويشير التعريف السابق إلى أن ريادة الأعمال تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تكوّن هذا التعريف، وتحقق معنى الريادية في المشروعات الجديدة، هذه الأبعاد الثلاثة كما تظهر في الشكل الآتي هي:

الشكل رقم (1-1) أبعاد ريادة الأعمال



1. أن يكون العمل حرًا: ويقصد به أن يكون العمل مستقلًا لمالكه رائد الأعمال، وليس العمل لدى الآخرين.
2. أن يتضمن نوعًا من المخاطرة: سواءً كانت مصاحبة للفكرة الجديدة أو الأسلوب الحديث أو السوق الجديدة. وأيًا كان، فالمقصود بالمخاطرة أي المخاطرة المدروسة والمخططة مسبقًا لاحتمال تبعاتها.

3. أن يكون إبداعيًا: فالجانب الإبداعي هو ما يميز المشروع الريادي عن غيره من المشروعات التقليدية الأخرى، والإبداع ليس محصورًا بالاختراعات الجديدة بل قد يكون بصفات كثيرة تميز المشروع أو منتجاته عن المشروعات الأخرى، فقد يكون في أسلوب البيع، أو نموذج الأعمال، أو خدمات مساندة، أو تسويق مبتكر، أو إضافات على المنتج، وغيرها من الأساليب التي تميز المشروع بطريقة إبداعية.

ريادة الأعمال هي: إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع، ويتصف بالمخاطرة.

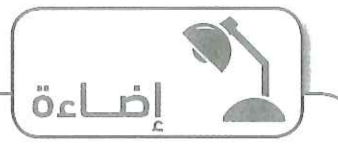
الفرق بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

يكثر الخلط بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، وتستخدم في بعض الكتابات لتدل على المعنى نفسه، في حين أن هناك فرقًا بين المفهومين، وفي الجانب التطبيقي أيضًا، يكثر الخلط بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، فهناك من يبدأ مشروعًا لمنشأة صغيرة، ويعد نفسه رائد أعمال، بل إن هناك جهات تقوم برعاية المشروعات الصغيرة وتمويلها، وتسمي أصحابها رواد أعمال.

وإنه بحسب ما يراه بيتر دراكر Peter Drucker فإن المفهومين مختلفان على الرغم من وجود كثير من الصفات التي يلتقيان بهما، إلا أن ريادة الأعمال بمفهومها العلمي تتميز بأربع صفات، تجعلها مختلفة عن المنشآت الصغيرة. تتلخص هذه الصفات فيما يأتي:

1. مقدار إيجاد الثروات: فالمشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد دخل مستمر ومرضي لصاحبه يتجاوز ويكون أفضل من التوظيف التقليدي. أما ريادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير، وهذا يعني أن رائد الأعمال يتوقع أن يقفز به مشروعه إلى عالم الثروة، ولا يمكن أن ينتج ذلك إلا بأن يقدم مشروعه إضافة مبتكرة ذات قيمة تجعل من إيجاد الثروة ممكنًا ومحتملًا.
2. سرعة بناء الثروة: إن المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، فالمشروع الصغير يبقى عادة مدة طويلة، وهو على حاله مشروعًا صغيرًا، وقد لا يتطور في الظروف العادية، في حين أن مشروعات ريادة الأعمال تحقق الثروة الريادية يبنيها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمس سنوات إلى عشر.

3. المخاطرة: المشروعات الصغيرة تنشد الأمان والتقليدية، وتبتعد عن المخاطرة إذ إنها ذات تقليد مشابه لكثير من غيرها من المشروعات الصغيرة. أما ريادة الأعمال فتتميز بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء، وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول، وتكون مشروعًا صغيرًا.
4. الابتكار والإبداع: ريادة الأعمال تتصف بالابتكار والإبداع وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة. هذا الابتكار والإبداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستديمة التي تحقق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة، أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة. أما المنشآت الصغيرة فلا تتطلب أي إبداع أو ابتكار، بل إنها تعتمد على تقليد الآخرين مع شيء بسيط من الاختلاف لا يرقى إلى مستوى الابتكار والإبداع.



في عام 1994م قام اثنان من تلاميذ المدارس الثانوية في أمريكا هما: ريتشارد، وشقيقه ديفيد دارلنج، وتحولا من مجرد اللعب بألعاب الكمبيوتر إلى كتابتها وتصميمها، فقد استطاعا إنتاج عدد من ألعاب التسلية، ولتعريف العملاء بها قاما بالإعلان عنها في مجلات الكمبيوتر الأسبوعية التي كانت تصدر في المدينة التي يقيمان بها، مقابل 70 دولارًا دفعاها للمجلة، على الرغم من عدم تأكدهما من النتائج التي سيحصلان عليها من ذلك الإنفاق.

وقد ترتب على تلك الـ 70 دولارًا للإعلانات تلقيهما طلبات لمنتجهما وصلت إلى 800 دولار، ما دفعهم بعد مرور سنتين إلى تأسيس شركة لإنتاج السوفت وير للألعاب.

اليوم المشروع يحقق مبيعات تقدر بنحو 100 مليون دولار سنويًّا، ويعمل به موظفون يتجاوز عددهم 400 موظف، وهكذا فإن مخاطر إنفاق 70 دولارًا في إعلانات نتجت عنها ثروة هائلة.

المرجع: كتاب التاجر الصغير -الشيمري وآخرون- 2014م.

ريادة الأعمال المؤسسية

Intrapreneurship

يطلق لقب رائد الأعمال عادة لصاحب المشروع الصغير، وعندما نسمي شخصًا من أصحاب الشركات الكبرى برائد الأعمال مثل (بيل جيتس عالميًا، أو الراجحي عربيًا)، فإن ذلك لكونهما قد بدأ هذه الشركات من الصفر بوصفها مشروعًا جديدًا. وتاريخيًا لم يكن لرواد الأعمال دور في الشركات الكبيرة، فالتطوير الهائل في تقنيات التصنيع اعتمد على التخطيط الدقيق لتطوير الكفاءات وتقليل التكلفة، وأن يتم تكرار إجراءات التصنيع مرات عدة بطريقة إنتاج الحجم الاقتصادي الكبير نفسها. في حين أن رواد الأعمال يشجعون التغيير، الذي يميل إلى الخروج من الروتين والتكرار والعمليات المخطط لها ما جعل دورهم في الشركات الكبيرة محدودًا.

ومع بروز عوامل عدة منها تراجع قطاع التصنيع، وفي المقابل نمو صناعة الخدمات تغير التركيز المشار إليه من النمطية إلى التفصيلية بحسب حاجة الزبون، كما تنبأ بذلك نومان ماكراي (1976م)، الذي قال إن: «طرق التشغيل ستتغير بشكل كبير في العقود القادمة، في اتجاه معاكس لما يتوقعه رجال الأعمال وأغلب السياسيين». وقال في استطلاع الرأي الخاص به (ثورة المبادرات القادمة): إن العالم كان يرسم لنهاية الشركات الكبيرة؛ لأنها كانت من غير المنطق أن تمتلك إدارة هرمية في مكاتب متناثرة، ثم تحاول تحفيز العاملين الأذكياء في بيئة عمل روتيني دائم. ولأن كلمة رائد أعمال كما ذكرنا كانت مرتبطة بالشركات الصغيرة، إلا أنها أيضًا قد تصف الشخص الذي يفكر، ويتصرف بطريقة رائدة في الشركات الكبيرة، فقد أصبحت ريادة الأعمال المؤسسية نموذجًا علميًا ومفهومًا إداريًا للتعلم، الذي تم تطوير عدد من آلياته مثل تقليل الموظفين، ومنح السلطة لوحدات عمل إستراتيجية أصغر.

واليوم، هناك كثير من الشركات الكبيرة التي تحاول التركيز على ريادة الأعمال من خلال تشجيع المديرين على الابتكار تداركًا للحفاظ على رواد الأعمال، وقد نجحت كثير من الشركات الواعية في الحفاظ عليهم تصيدهم. وأصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير التنافسية العالمية وسرعة التغيير التقني.

وقد استخدم الباحثون والكُتّاب مجموعة من المصطلحات للتعبير عن ريادة الأعمال المؤسسية منها:

ريادة الأعمال المؤسسية الداخلية	Internal Corporate Entrepreneurship
مشروعات الشركات	Corporate Venture
ريادة الأعمال الداخلية	Internal Entrepreneurship
ريادة الأعمال المؤسسية	Intrapreneurship

ومن ثم، فقد تعددت التعريفات الخاصة بريادة الأعمال المؤسسية، وإجمالًا فإن مصطلح (Intra) باللغة الإنجليزية يعني (Within) أي داخل، ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة، وقد ظهر مصطلح (رواد الأعمال المؤسسيين أو التنظيميين) في كتاب (Intrapreneuring) لمؤلفه (Pinchot 1985). وقد عرفها (Vesper 1990) بأنها «أداء الأشياء الجديدة والابتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص» وعرفها (Zahra 1990) بأنها «عملية إيجاد مشروعات جديدة داخل الشركات القائمة بهدف تحسين ربحية الشركة وتدعيم مركزها التنافسي»، وعرفها (Hisrich and Peters 2017)، بأنها «بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة». ومن التعريفات المنتشرة في أدبيات ريادة الأعمال تعريف (Guth and Ginsberg 1990) بأنها «ميلاد تنظيمات جديدة داخل المؤسسات القائمة، وإعادة ميلاد المؤسسات القائمة من خلال جديد أفكارها وأساليبها».

وهناك أهداف عدة تسعى ريادة الأعمال المؤسسية إلى تحقيقها في المؤسسات، هي:

1. تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
2. إقامة المشروعات الجديدة داخل الشركة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو استقلال الوحدات داخل المنظمات.
3. تشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم.
4. إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها، أو ما يسمى التجديد الإستراتيجي.

ووضع (Carter and Jones 2000) جدولًا للتفريق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الريادية يظهر فيما يأتي:

الجدول رقم (1-1) التفريق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الريادية.

الخصائص التنظيمية	المنظمة التقليدية	المنظمة الريادية
الإستراتيجية	الدفاع عن الحصة السوقية الحالية يحتل الأولوية الأولى. تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماجات والاستحواذ.	تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق
المسح البيئي	النظر إلى التغيير بوصفه تهديدًا. مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات	النظر إلى التغيير بوصفه فرصًا، ومسح البيئة الخارجية والداخلية بحثًا عن فرص جديدة.
الفعالية والرقابة	نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء).	نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف والقدرة على البقاء والاستمرار).
المخاطرة	شيء ينبغي الحد منه.	وسيلة للنمو، والتكيف، والبقاء، والاستمرار، إذا أحسن استغلالها.
الثقافة التنظيمية	موضوعية وتحليلية. تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.	هناك حاجة أيضًا للمؤثرات والعوامل العاطفية. تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم الابتكار ورعايته والقدرة على التكيف.
الهيكل والاتصالات	أهمية خطوط السلطة الرسمية. أهمية قنوات الاتصال الرسمية.	تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.
صناعة القرارات	تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم. هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى.	تصوغ الإدارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية. يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة.
الأفراد	ينظر إليهم على أنهم مورد متوافر في السوق يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.	ينظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسة التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفاعلية.
القدرة على الإبداع	شي يجب تجنبه.	شيء يجب تدعيمه، وتطويره، وتشجيعه.

وقد وضع هيسرش وآخرون Hisrich et al 2017 تسعة متطلبات رئيسة لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة ريادية تتمثل فيما يأتي:

1. التزام القيادة العليا وتعهدها: لا شك أن المنظمة في حاجة إلى تعهد جميع المستويات، ولكن من دون تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزامها، فلن تستطيع أن تعبر من خلال جسر التغيير الثقافي. وعندما تتعهد القيادة العليا بإحداث هذا التغيير الثقافي يسهل نشر ثقافة ريادة الأعمال في جميع المستويات، ويمكن تعزيز هذا التوجه بعقد كثير من ورش العمل واللقاءات الجماعية التي تشرح، وتناقش وتقنع الموظفين بأهمية التوجه نحو المنظمة الريادية وفوائده.
2. تحديد الأفكار والمجالات: في هذه الخطوة من المهم أن تحدد المنظمة الأفكار والمجالات التي ترغب في تحقيقها مع المخاطر المصاحبة لها وكذلك التكلفة المالية التي تتكلفها،

وتتحدد خلال هذه الخطوة الخطة الزمنية، وحجم العمل، والربحية المتوقعة من التحول، ويساعد على ذلك التحول التدريب والإرشاد المكثف للنظام والنموذج المأمول.

3. استخدام التقنية: استخدام التقنية سيساعد على مرونة المنظمة، وقد استخدمت التقنية خلال العقدين الماضيين بنجاح في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، فلكي تستطيع المنشآت الصغيرة التنافس في السوق فإن التقنية ستكون أهم المجالات التي تقربها من إمكانيات المنشآت الكبيرة، وفي المقابل فإن التقنية تجعل الشركات الكبيرة أكثر مرونة ما يقربها من الشركات الصغيرة عند الحاجة.
4. القرب من العميل: يتطلب التحويل نحو المنظمة الريادية أن تقترب من العميل الذي تخدمه، وربما كان لقوائم المعلومات الموجودة، أو غيرها دور بارز في القرب من العملاء.
5. الكفاءة والإنتاجية: إن المنظمة الراغبة في أن تكون منظمة ريادية عليها أن تتعلم سريعًا بكفاءة الأداء والإنتاجية بأقل قدر من الموارد. إذًا تتجه الشركات الناجحة إلى الاعتماد على التصغير (Downsizing) والاعتماد على الشركاء لمزيد من التحكم والسيطرة.
6. بناء نظام دعم قوي: تحتاج المنظمة إلى بناء نظام دعم قوي للمنظمة الريادية، وتوافر هذا النظام المساند يُعدّ مهمًا للمنظمة الريادية، إذ إن أنشطة الريادية لا تأتي بالعادة بأولويات الأنشطة، خاصة أن هذه الأنشطة الريادية لا تتعلق مباشرة بالمستويات الدنيا والعمليات التشغيلية، ما يتطلب دعمًا معنويًا وماديًا لترسيخ أنشطة ريادة الأعمال وبرامجها.
7. توفير الحوافز: من المهم أن يكون هناك نظام للحوافز مرتبط مباشرة بالأداء لتلك الوحدات التي تتمكن من الريادية ما يذكي المنافسة بين الوحدات لمزيد من التوجه الريادي. علمًا أن التحول للريادية هو عمليات متداخلة يشترك فيها أكثر من وحدة، وتعتمد كل وحدة ربما على الأخرى لتنفيذ الأداء المرغوب.
8. توفير نظام التقويم: تحتاج المنظمة إلى نظام تقويم لمراجعة الأداء، ويتيح للوحدات الريادية التمدد والتوسع، ولتلك التقليدية بالانحصار والتقليل.

معالم النجاح..

في عام 1991م، قال جاك ويلش رئيس مجلس إدارة شركة (جنرال إليكتريك): إن الشيء الذي كان يشغل تفكيره، والشيء الذي كان يقضي معظم وقته في التفكير فيه كان خطة الاستخلاف، وذلك قبل تسع سنوات من التخلي عن المنصب.

ريادة الأعمال الاجتماعية
Social Entrepreneurship

ريادة الأعمال الاجتماعية هي نتاج عمل رائد الأعمال الاجتماعي. وإن رائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يدرك الأبعاد الاجتماعية، ويستخدم المبادئ الريادية لإنشاء المشروعات الناشئة وإدارتها لإحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي، ففي حين أن رائد الأعمال التجاري يقيس الإنجاز بالعائد المادي والأرباح، فإن رائد الأعمال الاجتماعي يكرس تركيزه على إيجاد رأس المال المجتمعي. وبهذا فإن الغاية الرئيسة من ريادة الأعمال الاجتماعية هي تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية، وإذا كان العمل الاجتماعي يتسم عادة بالخيرية وعدم الربح، فإن ريادة الأعمال الاجتماعية لا تعني التخلي عن إدارة النشاط اقتصاديًا وتحقيق الأرباح.

- ومن أحد التعاريف لريادة الأعمال الاجتماعية أنها «الأنشطة والعمليات التي تتم لاكتشاف الفرص، وتحديدها، واستغلالها، من أجل تعزيز الثروة الاجتماعية وذلك بإنشاء مشروعات جديدة أو إدارة المنظمات القائمة بطريقة مبتكرة». Zahra et al. (2008).
- ويعرف أشوكا رواد الأعمال الاجتماعيين بأنهم «أفراد لديهم حلول مبتكرة للقضايا الاجتماعية الأكثر إلحاحًا في المجتمع، وهم ذوو رؤى بعيدة، وواقعيون يهتمون بالتنفيذ العملي لرؤيتهم» Ashoka (2012)

وقد نشأ هذا المصطلح في أدبيات الإدارة والاجتماع في أبحاث التغيير الاجتماعي في الستينيات والسبعينيات الميلادية، ثم انتشر المصطلح في الثمانينيات والتسعينيات الميلادية، وأصبح مفهومًا رائج الانتشار منذ بداية القرن الحادي والعشرين، وقد روج له المبدع الشهير بيل درايتون المؤسس لفكرة (أشوكا) (ASHOKA) وآخرون مثل ليدبيتر، ومايكل يونق الذي لقب برائد ريادة الأعمال الاجتماعية، وكان له الدور البارز في إنشاء أكثر من 60 مشروعًا صغيرًا في أنحاء العالم. ومن أشهر رواد ريادة الأعمال في عصرنا الحالي محمد يونس المؤسس، والمدير لبنك جرامين حيث حاز على جائزة نوبل للسلام عام 2006م لمشروعه تمويل الفقراء.



انتشرت في العالم العربي مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية المميزة.

إن ريادة الأعمال الاجتماعية لا تختلف كثيرًا عن ريادة الأعمال التقليدية فيما عدا كونها لا تركز على جني الربح، وتضع تركيزًا أكثر على المجتمع، وليس النتائج التجارية (ليدبيتر 1997م). ويرتبط مفهوم ريادة الأعمال بإيجاد الثروة، ولكن ذلك ليس الغاية الوحيدة التي يمكن للمجتمع الاستفادة من رواد الأعمال. فريادة الأعمال ترتقي بالفاعلية الذاتية للفرد الذي يؤدي بعد ذلك إلى الارتقاء بالمجتمع بأكمله. وبحسب آراء (شومبيتر، 1934م)، فإن ريادة الأعمال تغرس في نفس الفرد روح المغامرة، وتنمي الذات العليا التي تترجم فيما بعد في استقلالية الأعمال. ويؤكد ستوك وبلاكبرن (Stokes and Blackburn) أن ريادة الأعمال تعزز مبادئ الثقة وبُعد النظر لإنجاز الأعمال بطريقة مختلفة، فهي تطور الفرد بإضافة قيم نفسية راسخة، وبحسب رأيهما فحتى الذين يخسرون أعمالهم، ويفشلون من رواد الأعمال ينظرون إلى هذا الفشل إيجابيًّا، ويعني لهم تجربة يتعلمون منها، وهناك عدد كبير من رواد الأعمال من يضيف خطوة أخرى على ما سبق لإضافة قيمة أخرى للمجتمع، فهؤلاء يتوجهون لإنشاء المشروعات ليس للحصول على الربح فقط، ولكن لتحقيق أهداف اجتماعية أخرى، وهناك آخرون ينشؤون شركات ربحية، ولكنها تعمق، وتعزز القيم الاجتماعية والأهداف السامية.

ويشير الباحثان نيكولاس وشو 2006م Nicholls and Cho إلى أن ريادة الأعمال الاجتماعية لها ثلاثة أبعاد رئيسة هي أولًا: المجتمع وهو ما يعكس تحقيق الفائدة العالمية أو الأهداف المجتمعية، وثانيًا: الابتكار الذي تقدم المنظمة من خلاله حلولًا لتغيير المجتمع، وثالثًا: التوجه التسويقي للبحث من خلاله على الموارد المالية المستديمة. ويعكس الشكل الآتي هذه الأبعاد:

الشكل رقم (1-2) أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية.



وتُعدّ أمثلة ريادة الأعمال كثيرة ومتعددة خاصة في الدول العربية والإسلامية، ومن ذلك المشروعات الخدمية للمجتمع كالعيادات الصحية، والتطبيقات التوعوية، والمواقع الإرشادية، وشركات توظيف العاطلين، ومشروعات الأسر المنتجة، وكثير من الأمثلة الأخرى لمشروعات ربحية، وتتجلى فيها ريادة الأعمال الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية

Social Responsibility

انتشر الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات القطاع الخاص بعد أن كانت المسؤولية منصبة على الحكومات في أغلب أبعادها، وأصبحت كثير من الشركات والمؤسسات في البلدان المتقدمة تعتبر المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل كالمواثيق الأساسية للأعمال. والمسؤولية الاجتماعية تمليها الحاجة الملحة للدور المطلوب من القطاع الخاص للمساهمة في تنمية المجتمع، والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعندما يراد للقطاع الخاص أن يتوسع في إدارة النمو الاقتصادي للبلدان، فإن دوره الاجتماعي أيضًا يأخذ حظه من الاهتمام والتوسع، فدور الحكومة المتقدمة ينحصر عادة في مقابل تمدد القطاع الخاص والاضطلاع بمسؤولياته المتوازنة مع المجتمع والمكملة لدور الدولة الأساس. وهناك في العالم المتقدم بلغت المسؤولية الاجتماعية حدًّا من التنظيم ما يجعل الشركات تسهم في التنمية الاجتماعية بصور شتى ومجالات عدة، منها الاجتماعية، والثقافية، والرياضية، والإنسانية، والبيئية. وأصبح لزامًا على الشركات الكبرى أن تبين مدى اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمتها الفاعلة ضمن هذا المفهوم. وإن المجتمع والجمهور والعملاء والمستهلكين أصبحوا يصنفون الشركات، ويحترمونها بمقدار ما تقدمه من مساهمة وعطاء للمجتمع. بل إن عددًا كبيرًا من المستثمرين في الأسهم اليوم في أمريكا يشترطون التزام الشركات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، وفي أمريكا أيضًا بلغت الأصول الاستثمارية الخاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية 10% أي نحو تريليون دولار.

ويمكن تلخيص بعض فوائد المسؤولية الاجتماعية بما يأتي:

1. تعزيز مفهوم التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، ودعم شعور الانتماء من قبل بعض شرائحه من أصحاب الاحتياجات الخاصة.
2. المساهمة في التوازن والاستقرار الاجتماعي لسيادة العدالة وتكافؤ الفرص بين مواطنيه.
3. زيادة الوعي بفوائد التعاون والتعاضد بين منظمات المجتمع وأفراده بمختلف مصالحهم.
4. المساهمة، بالاستقرار السياسي، والشعور بالعدالة الاجتماعية، وزيادة وعي الشعوب بممارسة الرقابة المجتمعية.
5. نشر الفضيلة والمبادئ السامية بين أفراد المجتمع وفي مجالات التجارة.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

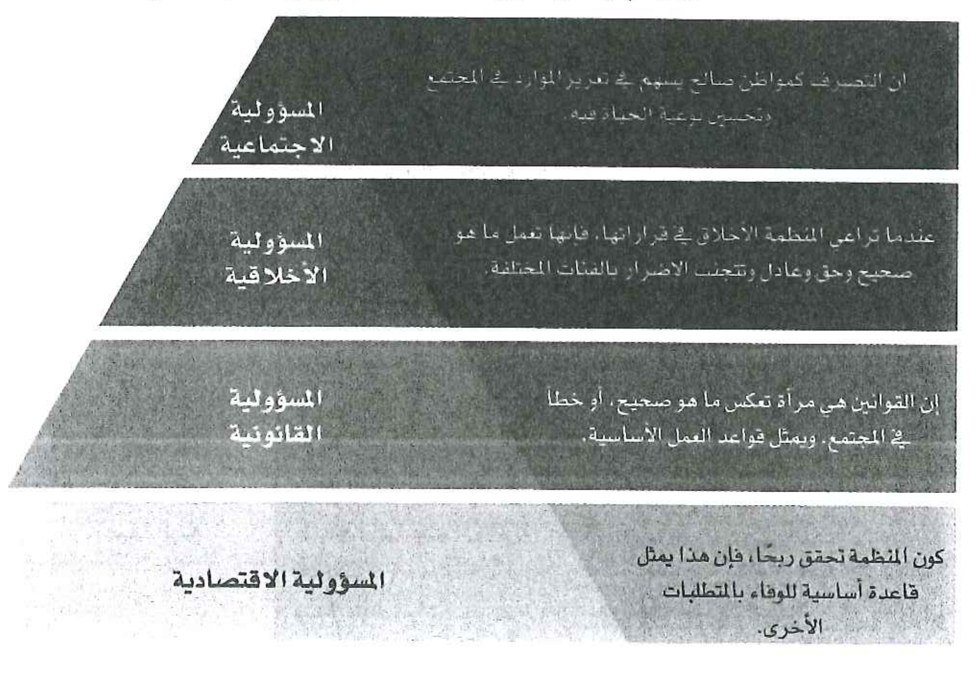
يرى بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن أبعادًا عدة يمكن تصنيفها ضمن عناصر يمكن قياسها بمقاييس مختلفة بحسب مجالات العمل والبيئة المحيطة والمؤثرين والمتأثرين بها، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي: الاقتصادي Economic والأخلاقي Ethical والقانوني Legal والخيري Philanthropy. وقد صنف هذه الأبعاد ضمن مصفوفة توضح أثرها في البيئة المحيطة والمستفيدين، تم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2) أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

البعد	العناصر الرئيسة	العناصر الفرعية
اقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
تقني	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
قانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحيًا وثقافيًا. - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.
	حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستخدام التعسفي للموارد. - صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. - إصابات العمل. - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. - عمل المرأة وظروفها الخاصة. - الوافدون وتشغيل غير القانونيين. - عمل المعوقين وأصحاب الاحتياجات الخاصة.
أخلاقي	المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف والقيم الاجتماعية	- احترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات اللا أخلاقية.
خيري	نوعية الحياة	- نوع التغذية. - الملابس. - الخدمات. - النقل العام. - الذوق العام.

وقد قام الباحثون بترتيب هذه الأبعاد على شكل هرمي Pyramid؛ لبيان طريقة الترابط بينها، ولإيضاح أن كل بعد يستند، ويعتمد على البعد الآخر، فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد تجاوزت في تطبيقاتها المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، ويوضح الشكل الآتي الهرم المسمى باسم الباحث (هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية).

الشكل رقم (1-3) هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



قصة نجاح Success Story



كان محمد يونس يعمل مدرسًا للاقتصاد في جامعة بنغلاديش، وكانت البلاد تعاني مجاعة، وكان محمد يونس يشعر بالأسى، ففي الوقت الذي كان يدرس النظريات الاقتصادية، كان يرى حوله -خارج الجامعة- فقراء يبحثون عن لقمة العيش، فالتقى امرأة كانت تصنع كراسي، واكتشف أنها تكسب ربحًا قدره سنتان أمريكيان كل يوم فقط. لماذا؟ لأن المرأة لا تملك المال الكافي لشراء الخيزران، فتقترضه من التاجر الذي يشترط عليها أن تبيعه الكراسي بالسعر الذي يحدده، وعلم أن تكلفة شراء الخيزران عشرون؛ أي إنها تعاني من أجل عشرين سنتًا، ولا تكسب من ذلك سوى سنتين. اصطحب محمد يونس تلميذًا، وتجولا في القرية أيامًا عدة، خرجا بعدها بقائمة تتضمن اثنين وأربعين شخصًا، مجموع ما يحتاج إليه هؤلاء، سبعة وعشرون دولارًا، هذا المبلغ الزهيد يمكن أن يؤسس اثنين وأربعين مشروعًا.

أخرج محمد يونس المبلغ، وأعطاه الاثنين والأربعين شخصًا، وأخبرهم أنه قرض، وباستطاعتهم إعادته عندما يتمكنون من ذلك، وأنهم يستطيعون أن يبيعوا منتجاتهم في المكان الذي يحصلون منه على سعر جيد.

ابتهج الناس، ففكر محمد يونس في أن يفتح فرعًا للمصرف الذي يقع في حرم الجامعة لإقراض الفقراء إلا أن مسؤولي البنك رفضوا الفكرة بحجة أن هؤلاء فقراء، وأنهم لن يعيدوا المال أبدًا.

جرب محمد يونس إقراض الفقراء من البنك، فكانت المفاجأة أنهم أعادوا كل ما استدانوه، ثم جرب إقراض أناس من خمسين قرية مختلفة، فجاءت النتيجة نفسها، ففكر محمد يونس في إنشاء مصرف مستقل، وفي عام 1983م أسس مصرف جرامين، الذي يعمل الآن في أكثر من ستة وأربعين ألف موقع في بنغلاديش من خلال 1267 فرعًا، ولديه 12 ألف موظف، وقام بإقراض أكثر من 4,5 بليون دولار على شكل قروض تتراوح بين 12 إلى 15 دولارًا للشخص الواحد، وبمعدل لا يزيد على 200 دولار، حتى إنه يقرض المتسولين لمساعدتهم على التوقف عن التسول، وقد توج هذا العمل الريادي بحصول محمد يونس على جائزة نوبل للسلام لعام 2006م. يمكن زيارة موقع البنك على الرابط الآتي: www.grameen.com

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

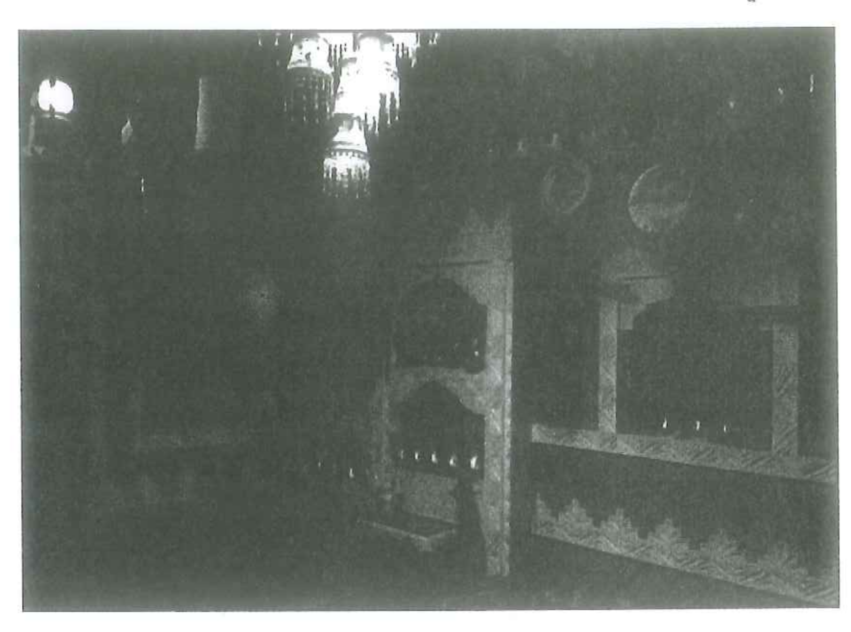
1. إن (ريادة الأعمال) من المبادئ التي حرص عليها ديننا الإسلامي لدفع التواكل والاعتماد على الغير، فمن خلال القراءة في أدبيات التراث الإسلامي للعمل الحر وريادة الأعمال، اذكر بعض النصوص التي تحث على هذه السمة، مع توضيح هذا المفهوم من خلالها.
2. من خلال الاطلاع على الدوريات المطبوعة (خاصة التي تركز على المنشآت الصغيرة) ابحث عن مثال لشخص رائد الأعمال Entrepreneur، يعكس روح الإصرار على النجاح.
3. ابحث في الإنترنت عن مفهوم ريادة الأعمال وتعريفها، وقم بطباعتها، وناقشها في مجموعات عمل.
4. ابحث في الإنترنت عن كتاب في مجال ريادة الأعمال Entrepreneurship وقم بكتابة ملخص عنه لا يزيد على صفحة واحدة باللغة العربية.
5. «المنشآت الصغيرة هي نفسها ريادة الأعمال» هل تتفق مع هذه العبارة، عزز رأيك بالمبررات الكافية.
6. اختر جهة من الجهات المحلية أو العالمية تبنت مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية، وصف كيف فعلت ذلك.
7. عدِّد خمسة مشروعات تعتقد أنها أمثلة مناسبة لريادة الأعمال الاجتماعية، ما هذه المشروعات؟ وما الذي جعلها كذلك؟

أفلام تعليمية

انظر الفيلم التوضيحي (إنفوجرافيك) لمفهوم ريادة الأعمال على هذا الرابط.
https://www.youtube.com/watch?v=VZ3ry6ybOFk

حالة للنقاش Case Study

متحف الغفيلي



متحف الأستاذ علي الغفيلي، مشروع غير هادف للربح، يقع في مدينة الرس الجميلة في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. يعمل في هذه المنشأة شخصان فقط، ويبلغ رأسماله 80 ألف ريال سعودي. عمل صاحب المتحف على إنشائه استجابة لهوايته الشخصية (جمع المقتنيات الأثرية) التي ورثها عن والده، ورغبة منه في ربط الأجيال المتعاقبة ببعضها، حيث بدأ بوضع المنشأة في منزله الخاص، ولكن مع ازدياد عدد القطع التي استمر في جمعها من مصادر مختلفة اضطر إلى بناء ملحق خاص بالمتحف في فناء منزله ليخصصه موقعًا للمشروع، وقد تم تهيئة الموقع بطريقة تسمح بعرض المقتنيات بطريقة متناسقة، حيث شمل المتحف الأقسام الآتية:

- الجناح الثقافي، ويشمل المطبوعات القديمة كالصحف والمجلات.
- الجناح العلمي، ويشمل الأحافير والبقايا المتحجرة.
- جناح المرأة العربية، ويشمل مستلزمات المرأة كالحلي والملابس.
- جناح القهوة العربية.
- الجناح الزراعي، وجناح الخشبيات، وجناح العملات، وجناح الأسلحة.

وقد كان الأستاذ علي يقضي معظم وقته في المتحف، حيث عمل على تهيئة المتحف لاستقبال الوفود الزائرة، مثل طلاب المدارس، وطلاب الكليات، وطلاب الدراسات العليا، إضافة إلى الزيارات النسائية الخاصة، وحرص الأستاذ علي على المشاركة السنوية في مهرجان الجنادرية التراثي السنوي الذي يقام في مدينة الرياض، وحريص على بناء علاقة مع الجهات المهتمة، مثل الهيئة العليا للسياحة التي عملت على زيارة المتحف، وتقديم الدعم الفني له، ودعوته للمشاركة في كثير من البعثات للتأهيل السياحي.

وعلى الرغم من هذا النجاح الذي حققته المنشأة، إلا أن مشروع الأستاذ علي يعاني كثيرًا من نقاط الضعف، التي منها عدم توافر جهات رسمية مختصة لدعم المنشأة ماديًّا كتوفير أرض لبناء مشروع أكبر، والاعتماد الكلي على خبرة صاحب المنشأة الشخصية في تشغيل المنشأة وإدارتها، وإن المنشأة في حاجة إلى موارد مالية؛ لكي يتمكن صاحبها من الصيانة والتطوير المستمر، وتواجه المنشأة صعوبة الحصول على المقتنيات الأثرية، وخاصة في ظل الأسعار المتفاوتة.

بعد قراءة حالة (متحف الغفيلي) أجب عن الأسئلة الآتية:

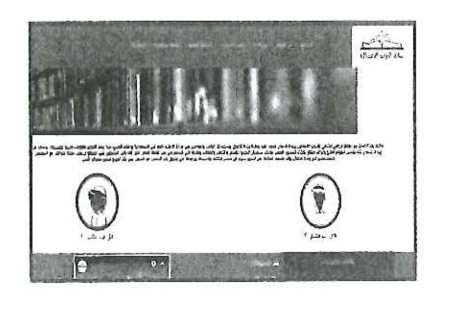
1. ما العوامل التي ساعدت على نجاح مشروع (متحف الغفيلي)؟
2. ما المعوقات التي تواجه المنشأة؟
3. ما الخطة اللازمة لمواجهة المشكلات التي تواجه المنشأة، وتساعد على نجاحها؟

المرجع: المبيريك، وفاء (2010م) المنشآت الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الجامعة.

مصطلحات
Terminologies

Entrepreneurship	ريادة الأعمال
Entrepreneur	رائد الأعمال
Venture	مغامرة
Legislation	النظام (التشريع)
Resources	الموارد
Planning	التخطيط
Social Entrepreneurship	ريادة أعمال اجتماعية
Intrapreneurship	ريادة أعمال مؤسساتية
Economic	اقتصادي
Ethical	أخلاقي
Legal	قانوني
Philanthropy	خيري
Re-Engineering	هندسة العمليات
Franchising	منح الامتياز
Subsidiaries	الشركات التابعة

مواقع إنترنت
Websites



مكتبة رائد الأعمال: مكتبة رائد الأعمال هي موقع مرجعي تعليمي للشباب المهتمين بريادة الأعمال تشرف عليه جمعية ريادة الأعمال، حيث يضم الموقع معلومات مفيدة، وتوجيهات، ونصائح عن ريادة الأعمال، ويتضمن الموقع نماذج وقوالب تتعلق بإنشاء المشروع الصغير.

https://alrowad.com



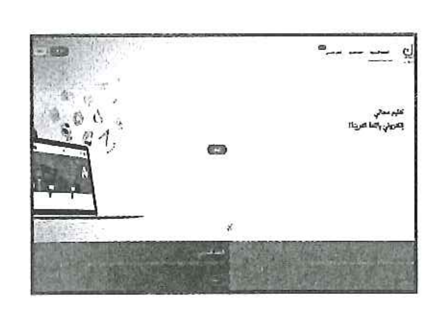
مشروعات صغيرة: موقع مشروعات صغيرة هو موقع عربي يستهدف تقديم أفكار مشروعات صغيرة ودراسات جدوى تناسب مختلف الفئات (محدودي الدخل، وربات البيوت، والشباب الجامعي، وحديثي التخرج، والموظفين، وكبار السن، والمتقاعدين، وصغار المستثمرين) بغرض مساعدتهم على كسب المال وتحسين أوضاعهم المعيشية.

https://small-projects.org



إنتربرينور: الموقع غني بالمشورة والنصائح لكل شيء تودون معرفته واستكشافه في عالم ريادة الأعمال. وينصح بالتوقف اليومي عند هذا الموقع خصوصًا لأصحاب الأعمال التجارية الصغيرة.

https://www.entrepreneur.com



منصة إدارك: تقدم منصة إدراك للتعليم مفتوح المصدر مساقًا (ريادة الأعمال) من تجارب رواد الأعمال من طلاب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وياديين من العالم العربي؛ لتبدأ رحلتك في اكتشاف أهم الموارد الرئيسة لنجاح مشروعك.

https://www.edraak.org/course/MITx/ENT101/2014

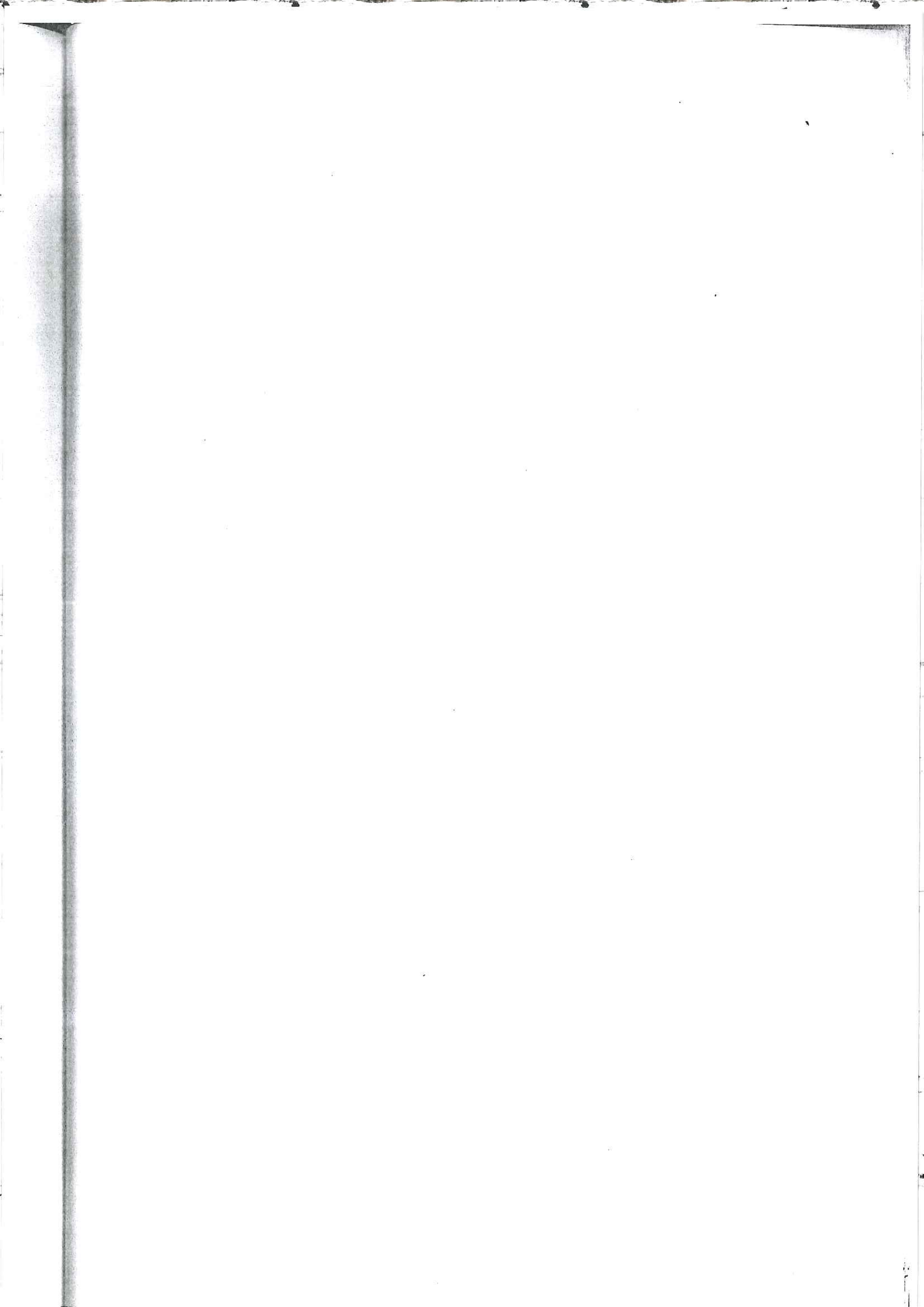
2

الفصل الثاني

المنظومة البيئية لريادة الأعمال

Entrepreneurship Eco-system

محتويات الفصل الثاني



مقدمة
Introduction

يُعدّ النظام البيئي الريادي أمرًا مهمًّا في توجيه التفكير نحو ريادة الأعمال، فلا تستطيع مسابقات خطة العمل والحاضنات وشبكات رأس المال الجريء والعلاقات الشبكية والمسرعات كل على حدة توفير المناخ المناسب لنمو ريادة الأعمال، وربما أدت جهودها الفردية للفشل عندما تعمل في معزل عن نظام موحد، فهناك عناصر مختلفة تدفع كل منها الآخر في تحقيق بناء منظومة ريادة الأعمال المفيدة. هذه المنظومة من المتوقع أن تعمل في تناغم يساعد على تكوين دورة تعطي تدفقًا سلسًا للأنشطة من أجل بناء العقلية الريادية.

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح فكرة وجود منظومة من البنية الداعمة لريادة الأعمال يمكن اعتبارها أساسًا لإنماء الريادية في المجتمع في إطار مؤسساتي، ويستعرض هذا الفصل منظومة ريادة الأعمال التي تم تقسيمها لمنظومة جزئية قريبة من رائد الأعمال، ومنظومة كلية تحوط برائد الأعمال، ويناقش فوائد ريادة الأعمال، والسلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال، وأخيرًا دور ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي.

منظومة ريادة الأعمال
Entrepreneurship Eco-system

هناك عدد من العوامل المتداخلة والمتكاملة التي تسهم في نمو ريادة الأعمال ودعمها في المجتمعات، يمكن أن نطلق عليها منظومة ريادة الأعمال، وتسمى في بعض الدراسات المنظومة البيئية لريادة الأعمال، وقد ساهم عدد من الباحثين في وضع نماذج متنوعة لمنظومة ريادة الأعمال. ومن تلك النماذج التي وجدت قبولاً في أدبيات ريادة الأعمال ما قام به دانيال إيسينبرغ Daniel Isenberg 2011 من كلية بابسون وذلك بتطوير مقاربة مميزة للمنظومة. وأكد إيسينبرغ أن هذا النموذج يشكل استراتيجية جديدة وفعالة من حيث التكلفة لتحفيز الازدهار الاقتصادي. وأن هذا النهج يحتمل أن يصبح «شرطًا مسبقًا» للتوجه الناجح نحو الابتكار واقتصاد المعرفة والسياسات التنافسية الوطنية. وقد حدد إيسينبرغ ستة عوامل تشكل منظومة ريادة الأعمال هي : ثقافة مواتية، وسياسات ممكنة، وتوافر التمويل المناسب، ورأس المال البشري الجيد، والأسواق المتاحة، ومجموعة من المؤسسات الداعمة. وتضم هذه العوامل الرئيسة عشرات العناصر التي تتفاعل بطرق معقدة للغاية ومتكاملة. (Isenberg 2011)

وقد عرف كيو وكيو 2011م Kew and Kew النظام البيئي لريادة الأعمال بأنه المنشآت الريادية، والموارد، والناس، والمناخ الضروري للمساعدة على إنماء ريادة الأعمال. تتكون هذه المنظومة من عناصر وأفراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الأعمال تعين أو تعيق توجه الفرد نحو ريادة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال إلى قسمين هما:

أولاً: المنظومة الجزئية (Micro-Ecosystem) وهي المنظومة المتصلة مباشرة بريادة الأعمال، وتدخل، أو تتفاعل مع مكونات الأعمال الريادية بحيث يُعدّ وجودها أساسيًا لنمو ريادة الأعمال وازدهارها.

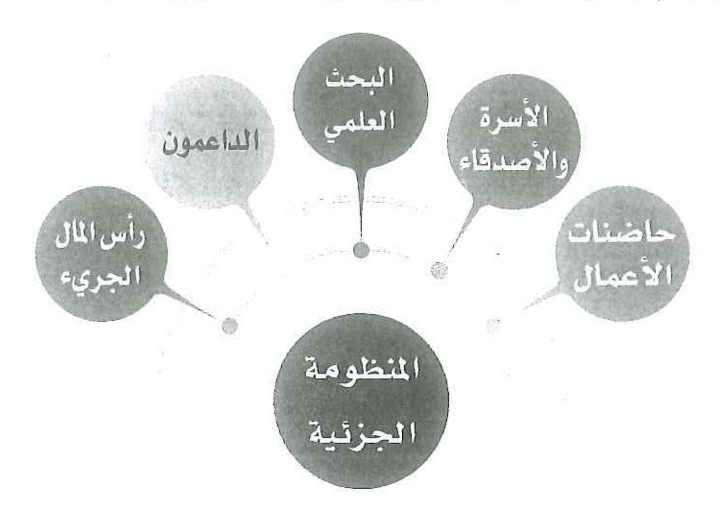
ثانيًا: المنظومة الكلية (Macro-Ecosystem) وهي المنظومة المحيطة بريادة الأعمال، وتؤثر بطريقة غير مباشرة في نمو رواد الأعمال والأعمال الريادية. ويعدّ توافرها أمرًا حاسمًا لتوفير البيئة الصحية التي يمكن من خلالها دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية.

أولًا: المنظومة الجزئية (Micro-Ecosystem)

وتشمل المنظومة الجزئية العوامل الآتية:

1. البحث العلمي التطبيقي.
2. الأسرة والأصدقاء.
3. حاضنات الأعمال.
4. رأس المال الجريء.
5. الداعمون.

الشكل رقم (2-1) المنظومة الجزئية لريادة الأعمال (Micro-Ecosystem)



1. البحث العلمي التطبيقي.

البحث العلمي التطبيقي هو منبع الأفكار الابتكارية التي تعبر بالدول نحو التنافسية العالمية والتقدم العلمي، وإن البحث التطبيقي يعدّ من المرافق الاستثمارية المهمة التي تؤدي إلى التحولات التكنولوجية بجميع أبعادها المادية والبشرية والنظرية والتطبيقية والمدنية والعسكرية. ويُعدّ البحث العلمي كأي استثمار اقتصادي يعتمد على معايير تقييم الجدوى والكفاءة، فالبحث نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي، يقوم على توجيه مخطط للإنفاق الاستثماري وفق معايير الجدوى الاقتصادية، وذلك لتعزيز المعرفة العلمية في المجالات كافة، وربطها بوسائل الاختبار والتطبيق والإنتاج،



مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية إحدى الجهات الأساسية لدعم البحث العلمي والابتكار بالسعودية

بما يضمن تطويرًا أو ابتكارًا أو اختراعًا لتوليد أجهزة أو مواد أو أساليب إنتاج أو منتجات جديدة أو محسنة أو لرفع الكفاءة الإنتاجية، وغالبًا ما تستخدم مؤشرات لربط البحث والتطوير بالأداء الاقتصادي، ومنها على سبيل المثال حجم الإنفاق الاستثماري الحقيقي ونسبة هذا الإنفاق إلى مجموع الإنفاق في منشأة أو صناعة أو بلد ما، وعدد العلماء والتقنيين من المتخصصين في العلوم التطبيقية والهندسية العاملين في البحث والتطوير والخبراء ذوي المؤهلات العالية في مجالات تقييم المشروعات وتقييم كفاءة الأداء، وقيمة النواتج المباشرة لأنشطة البحث والتطوير كالأجهزة الرأسمالية، والمواد المستخدمة، والمنتجات النهائية، والكوادر المدربة، والبحوث العلمية المتخصصة، وبراءات الاختراع، وقواعد المعلومات، وغيرها. (عبيدات، 2008م).

وتُعدّ الجامعات محاضن تنمية وتطوير مخرجات البحث العلمي التطبيقي، وتستأثر البلدان الغربية بأفضل جامعات العالم وأكثرها تطورًا، فالجامعات المئة الأولى في العالم تستأثر بها ستة بلدان متقدمة. ومن أبرز مظاهر التقدم في دعم ريادة الأعمال التركيز على دعم ميزانيات الأبحاث العلمية، واستقطاب الكفاءات البحثية المتمكنة، ونشر البحوث والدراسات العلمية التي تنفذها مراكز البحوث وأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك مشروعات التخرج، وقد أنفقت الدول الغربية بسخاء أدى ذلك إلى أكثر من 831 ألف براءة اختراع خلال الفترة من 2003–2010م. كان نصيب الدول المتقدمة منها 797 ألفًا، وأدى ذلك إلى أن يصل عدد الأوراق العلمية في المجلات العلمية المفهرسة لجامعة مثل جامعة هارفارد إلى أكثر من 16 ألف ورقة علمية منشورة في عام واحد.

ودعمًا لريادة الأعمال، فإن بعض الدول تضع أولويات للبحث العلمي الجامعي تتسق مع الخطة الوطنية للعلوم والتقنية، وتقوم بتوجيه الدراسات والبحوث المختلفة في الجامعات ومراكز البحوث المختلفة مع حاجات القطاعات الإنتاجية، ومن هنا تبرز أهمية إنشاء مراكز متقدمة للبحث والتطوير على جميع المستويات، وجذب العلماء، وتقديم حوافز سخية لهم، إضافة إلى البرامج المتقدمة في التدريب والدراسات العليا داخليًا وخارجيًا، وزيادة الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، حيث تصل هذه النسبة في الدول المتقدمة إلى (5,72%) في حين أنها لا تتجاوز (0,2%) في الدول النامية.

ويرتبط بذلك زيادة نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع السكان، إذ تقدر بالدول النامية بنحو (0,07%) بينما تصل في الدول المتقدمة إلى (0,31%) أي بنسبة تتجاوز أربع أضعاف الدول النامية، وهذا ينعكس على مساهمة الدول الصناعية المتقدمة في الابتكارات

التطبيقية والاختراعات، حيث تجاوزت (80%) من مجموع براءات الاختراع المسجلة في العالم (عبيدات، 2008م).



الشركات الكبرى داعم كبير للبحث العلمي في الغرب.

ومن جانب آخر تقوم بعض الدول بالحرص على تنويع مصادر تمويل البحث العلمي، وتمويله بقوى بشرية، ودعمه خارج حدود المألوف؛ كاستحداث الكراسي البحثية، والأوقاف الجامعية للبحث والابتكار، وتقوم دول أخرى مثل أمريكا وبريطانيا على سبيل المثال على جذب الشركات العالمية لدعم الأبحاث والتطوير، وذلك من خلال: خفض الضرائب على الشركات بمقدار نفقات البحث العلمي، أو تمويل الدولة لنفقات البحث العلمي للشركات الصناعية.

وإن التوسع في الدراسات العليا يُعدّ من أهم مكونات منظومات البحث العلمي، وبخاصة البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، فهي أحد المصادر الأساسية لتوليد المعرفة، ولذلك فإن العناية بها ستكون سببًا في الوصول إلى مفتاح النجاح لبناء اقتصاد يقوم على المعرفة، وكذلك بناء منظومة إبداع وطنية، فعلى سبيل المثال تصل نسبة عدد الدارسين لدرجة الدبلوم والماجستير والدكتوراه في الاختصاصات العلمية والتقنية في الولايات المتحدة إلى 14%، وفي بريطانيا إلى قرابة 13%. (المنتدى العالمي لريادة الأعمال، 2010م).

2. الأسرة والأصدقاء

أثبتت كثير من الدراسات العلمية تأثير مرحلة الطفولة والنشأة المبكرة في الشخصية، حيث تؤدي الأسرة دورًا جوهريًّا في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الأطفال، ويميل رواد الأعمال إلى أن يكونوا أبناء لآباء أو أمهات يمتلكون مشروعات خاصة، وتؤدي الأسرة دورًا مهمًّا في وجود الرغبة والمصداقية في مجال ريادة الأعمال كمستقبل مهني.

فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر في نمو ريادة الأعمال هي الأسرة، فهي من أوائل العناصر الرئيسة التي تشجع الأبناء على ممارسة السلوكات الريادية ما يؤكد أهمية دور الإرشاد الأسري في دعم سمات ريادة الأعمال وتنميتها، فعلى سبيل المثال يمكن للأسرة أن تشجع أبناءها على بيع بعض المنتجات البسيطة لدخول عالم العمل الحر، ويعتاد الطفل في ظل الأسرة التي تمارس العمل الخاص على كثير من المصطلحات والعبارات المرتبطة

بالاستثمار كمسار مهني، ومن ثم، فإن الأطفال في هذه البيئة ينشؤون ولديهم تطلع ودافعية لإنشاء أعمال خاصة بهم في المستقبل.

3. حاضنات ومسرعات الأعمال (Business Incubators & Accelerator)

تُعدّ حاضنات الأعمال من أهم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال، فهذه المؤسسات تهدف إلى توفير احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحيز بيئة الأعمال إلى المشروعات القائمة والكبيرة بشكل عام، ويتمثل الدور الرئيس لحاضنات الأعمال في تذليل المصاعب أمام مشروعات الشباب المتوسطة والصغيرة، عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة، وتقوم حاضنات الأعمال بتوفير المعلومات اللازمة لإجراء دراسات الجدوى ودراسات السوق، التي تعدها خبرات متخصصة في المجالات المالية والمحاسبية والقانونية تحت سقف واحد. هذه الخدمات لا تتوافر عادة لهذه المشروعات الصغيرة لارتفاع تكلفتها وعدم التفات أصحاب الاختصاص إلى هذه المشروعات لمحدودية العائد المادي من خدمتها، ولكن حاضنات ومسرعات الأعمال تتمكن من توفير هذه الاستشارات الضرورية والأساسية في حياة كل مشروع؛ كونها تستعين بمواردها الداخلية من الخبرات المتوافرة لديها، التي تنخفض تكاليفها مع زيادة عدد المشروعات تحت الحاضنة، إضافة إلى ذلك، فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستفيد من خدمات الاستضافة الفعلية لمقر عمليات المشروع، وتوفير الخدمات اللوجستية من اتصالات وعلاقات عامة، وصولاً إلى تمكين المشروعات المحتضنة من الاستفادة من القوى العاملة لدى الحاضنة، هذه الخدمات تخفض من التكاليف الرأسمالية للمشروعات ما يحد من مخاطر الفشل، ويسهم في تسريع عملية نمو الأعمال.

وقد عرف (الشميري وسرور 2013م) الحاضنة بأنها: «وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار والابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد لرواد الأعمال».



الصندوق الاجتماعي من أوائل الجهات في العالم العربي التي أنشأت حاضنة أعمال.

ويرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959م عندما قامت عائلة Bataiva بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته

للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحًا كبيرًا، خاصة أن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريب من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959م هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، الذي يعمل حتى الآن وتحت الاسم القديم نفسه، وهو (Batavia Industrial Center) لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديدًا في عام 1984م حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى عشرين حاضنة فقط التي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام 1985م من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات (الشبراوي، 2005م).

وقفز الاهتمام بالحاضنات في العقد الأخير بشكل متسارع، ففي عام 7201م، يقدر الباحثون، و(جمعية حضنات الأعمال العالمية) أن في العالم نحو عشرة آلاف حاضنة أعمال، اعتمادًا على التعريفات الشاملة، منها 3500 على الأقل في آسيا (نحو نصفها في الصين)، وأكثر من 2000 في أمريكا الشمالية، و1400 في أوروبا، وما يقرب من 800 في أمريكا اللاتينية ونحو 200 حاضنة في الشرق الأوسط. ويبين الجدول رقم (1-2) أفضل عشر حاضنات أعمال جامعية في العالم.

الجدول رقم (2-1) أفضل عشر حاضنات أعمال جامعية في العالم 2018/2017

الترتيب	البرنامج	الجامعة	الدولة
1	The SETsquared Partnership	University of Bath and others	United Kingdom
2	The DMZ at Ryerson University	Ryerson University	Canada
3	PoliHub - Startup District - Incubator	Politecnico di Milano	Italy
4	University of Toronto Entrepreneurship	University of Toronto	Canada
5	Incubadora de Alto Impacto del Tecnológico de Monterrey, Campus León (TEC LEAN)	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Mexico

الترتيب	البرنامج	الجامعة	الدولة
6	IncubaUdeC	Universidad de Concepción	Chile
7	Business Incubator of NRU Higher School of Economics (HSE Inc)	HSE (National Research University Higher School of Economics)	Russia
8	McGill Dobson Centre for Entrepreneurship	McGill University	Canada
9	Startup Aggieland	Texas A&M University	United States
10	Red de Incubadoras	Universidad del Valle de Mexico	Mexico

المرجع: UBI GLOBAL 2018

4. رأس المال الجريء (المخاطر) (Venture Capital)

يُعدّ رأس المال الجريء أحد الأنشطة التمويلية المهمة التي تدفع بريادة الأعمال إلى مزيد من التوسع وتنشيط الحركة الاقتصادية، ويسهم رأس المال الجريء بجدية في إيجاد فرص العمل وتوسيع دور المنشآت الصغيرة والناشئة. وكما أكد الباحثون، فقد ازدهرت الثورات الصناعية الإلكترونيات، والمعلومات الدقيقة والتكنولوجيا الحديثة وغيرها من الصناعات ازدهارًا مذهلًا بفضل التمويل برأس المال المخاطر، حيث أضحت تلك المشروعات بعد سنوات قليلة مشروعات متوسطة ناجحة قفز أغلبها بعد ذلك إلى مصاف المشروعات الكبرى التي تغزو منتجاتها وخدماتها أسواق العالم كافة. والأمثلة على ذلك كثيرة، فهوت ميل، وفيس بوك، وأمازون دوت كوم، وأيفون للتجميل، وشركة أبل الشهيرة، وكذلك شركة مايكروسوفت العملاقة وغيرها كثير قامت على رأس المال الجريء.

وبحسب تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD فإن رأس المال الجريء يسهم بما يزيد على 100 مليار دولار سنويًا لتمويل المشروعات على مستوى العالم، وفي الولايات المتحدة ومنذ نشأته عام 1946م أصبح يتضاعف حتى بلغ ما يزيد على 50% من مجموع التمويل العالمي. وانتشر هذا الأسلوب بعد ذلك إلى دول أخرى أدركت الحاجة إلى دعم الأفكار الإبداعية والمشروعات الابتكارية، وفتح المجال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لبناء اقتصاد المعرفة. وكان من أبرز تلك الدول هونج كونج، وفنلندا، وتايوان التي تأتي بعد أمريكا على التوالي. ففي تايوان وحدها هناك أكثر من 250 شركة تمويل برأس المال الجريء بمبالغ تمويلية تزيد على خمسة مليارات

دولار سنويًا. وأشارت الدراسات إلى أن ماليزيا تخصص خلال خططها الخمسية قرابة 500 مليون دولار أمريكي لتمويل رأس المال المخاطر (المنتدى العالمي لريادة الأعمال، 2010م).

وقد أدركت أخيرًا الدول النامية أن وجود المستثمر الملاك أو رأس المال الجريء على وجه التحديد هو أحد المفاتيح المهمة لتحقيق أهداف اقتصادية عدة، فمن خلالهما يمكن استغلال الفرص الجديدة، وتبني دعم الابتكارات الحديثة، ونقل التقنية العالمية، وتوفير فرص العمل، واعتبار الشركات الناشئة فرصة نسبية للدول النامية لبناء شركات يمكن أن تكبر وتتوسع في المستقبل.

وقد قامت الجمعية الأوروبية EVCA بتعريف مشروعات رأس المال المخاطر على أنها عبارة عن «مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة، تتميز باحتمال نمو قوي لكنها لا تضمن في الحال يقينًا الحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد (وذلك هو مصدر المخاطر) أملًا في الحصول على فائض قيمة مرتفع في المستقبل البعيد نسبيًا حال بيع حصة هذه المؤسسات بعد سنوات عدة» (السعيد، 2008م).



برنامج سند لدعم إنشاء الأعمال

ويُعدّ التمويل عن طريق رأس المال الجريء هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشروعات الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي، بل تقوم على أساس المشاركة؛ حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا نرى أنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو التوسعية حيث إن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرًا لأنها تواجه صعوبات في هذا المجال، لعدم توافر الضمانات، ويضاف إلى ذلك كله أن دور شركات رأس المال الجريء (المخاطر) لا يقتصر على تمويل مرحلة الإنشاء فحسب بل يمتد أيضًا إلى مرحلة التجديد، وكذا تمويل التوسع والنمو. وفي هذه الطريقة يتحمل المخاطر (المستثمر) كليًا أو جزئيًا الخسارة في حالة فشل المشروع الممول. ومن أجل التخفيف من حدة المخاطر فإن المخاطر لا يكتفي بتقديم النقد فحسب بل يسهم في إدارة المؤسسة بما يحقق تطورها ونجاحها.

وبفضل انتشار الانترنت فقد أصبح الوصول للتمويل أكثر قربًا لرواد الأعمال وقامت منصات الإنترنت بالتخفيف من إنعزالية الأفكار عن حشود المؤيدين المستعدين لاستثمار أموالهم. وأصبحت التقنيات المالية FinTech مقارنة بالأنواع التقليدية للتمويل مثل شراء الأسهم، والقروض المصرفية، ورأس المال الجريء تقدم لرواد الأعمال مجموعة حلول أكثر مرونة وقدرة على التكيف وفق احتياجات المستثمرين ورواد الأعمال.

وهناك جانب آخر مهم من جوانب التقنيات المالية (FinTech) التي تمثل حلًا واعدًا في كيفية إدراج الفقراء مالياً في الاقتصادات النامية. إذ لدى FinTech القدرة على التأثير في سلسلة القيمة المالية بالكامل. ففي دراسة قامت بها مجموعة هولندا الدولية (ING) في عام 2016 عن فوائد تقنيات FinTech للأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر، خلصت إلى أن FinTech يمكن أن تمكن الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر من الحصول على تمويل أفضل وأرخص. وبالتالي، يمكن أن تساعد FinTech في الحد من الفجوة الائتمانية الكبيرة للمنشآت الصغيرة في البلدان النامية.

5. الداعمون.

نظرًا لأن ثقافة ريادة الأعمال لا تأتي من فراغ، ولكن تنبع من المجتمع الذي تنشأ فيه، فإن المؤسسات العامة والخاصة تؤدي جميعًا دورًا مهمًّا في تنمية ثقافة ريادة الأعمال، فعلى سبيل المثال: البرامج الحكومية تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعم الأنشطة الريادية التي يقومون بها، أيضًا يمكن أن تطوير برامج رعاية مهنية تسهم في تطوير سمات ريادة الأعمال مثل الابتكار والإبداع. إن صور الدعم التي يمكن أن تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص يمكن أن تأخذ شكل الدعم المادي والدعم المعنوي، وقد تم تصنيف هذا الدعم بالدعم التأهيلي والتدريبي، والدعم المالي، والدعم التنظيمي، والدعم الإرشادي، ولا يقل كل نوع أهمية عن النوع الآخر، إذ إن لكل مرحلة من المراحل التي تنشأ بها المنشأة حاجة ماسة ومختلفة من أنواع الدعم.

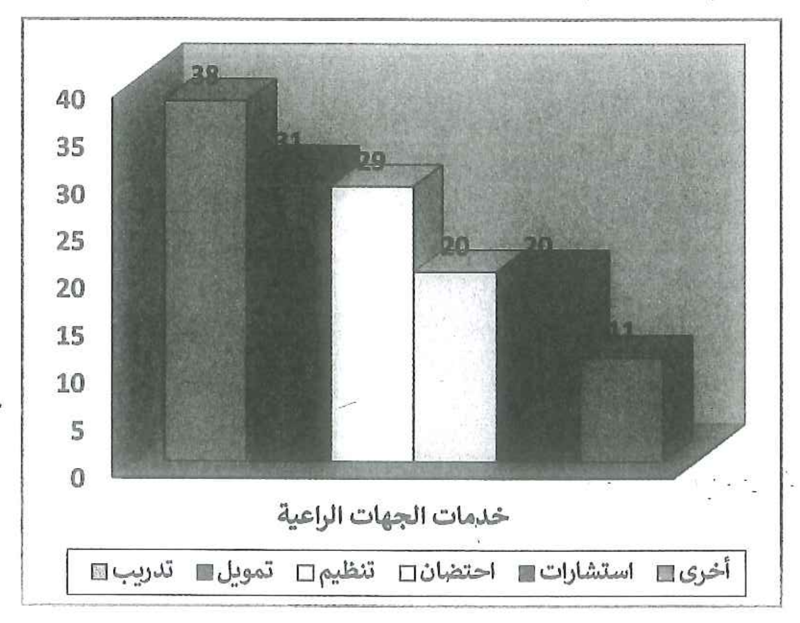
ومن مظاهر الدعم التي يلقاها رائد الأعمال المساهمة في رأس المال الابتدائي (Seed Capital)، وهي المساندة الأنجع التي تسهم في تحفيز رواد الأعمال وتشجيعهم. ومن ذلك أيضًا التعاقد مع رواد الأعمال والشراء من منتجاتهم وخدماتهم، وهو ما قاله كينث مورس مؤسس مركز ريادة الأعمال في MIT في محاضرته لشباب الأعمال عام 2011م في مقر الجمعية السعودية لريادة الأعمال حين قال: إن أفضل مظاهر الدعم لرواد الأعمال (أن نشتري منهم) وهو ما يطبق بالفعل في الولايات المتحدة عن طريق مكتب الوكالة الفيدرالية للمنشآت الصغيرة SBA التي تستوعب ما يقارب 40 مليار دولار من قيمة منتجات المشروعات الصغيرة لرواد

الأعمال سنويًا؛ أي نحو خمس المشتريات الأمريكية من الأسواق العالمية، فكان من بينها شركات صغرى أصبحت من كبريات الشركات في العالم، وليس أمريكا فقط، أمثال أبل، وإنتل وفيدرال إكسبريس، وكومباك، وأمريكا أون لاين.

وبحسب أمولو وميقيرو Amolo and Migiro 2015م فإن مؤسسات القطاع الثالث التي تشمل قطاع المنظمات غير الحكومية (NGO) تؤدي دورًا محوريًا في تذليل الصعاب التي يواجهها رواد الأعمال. إذًا من غير المحتمل أن تقوم المؤسسات الربحية أو الحكومية وحدها في تهيئة المناخ الضروري لريادة الأعمال، وتطوير الذهنية الريادية من أجل إحداث تغيير في النظام الاقتصادي للمجتمع ككل.

وقد أجرت جمعية ريادة الأعمال 2013م استقصاء لآراء الجهات الداعمة في السعودية، شمل (105) جهات، ما بين جهات حكومية وقطاع خاص وجمعيات خيرية. وكما يوضح الشكل الآتي نجد أن الخدمات المباشرة التي تقدمها الجهات الداعمة تمثلت في خدمة التدريب بعدد 38 وبنسبة قدرها 25,50% ثم خدمة التمويل في المرتبة الثانية بنسبة 20,81% ثم خدمة التنظيم بنسبة 19,46%، ثم الاحتضان والاستشارات بنسبة 13,42%، ثم أخرى بنسبة 7,38% من جملة الجهات الداعمة المشاركة في عينة الدراسة. وأما الخدمات المباشرة الأخرى التي تقدم من قبل الجهات الداعمة فكانت خدمة التنسيق، والإشراف على المهرجانات لفتح أبواب جديدة للتسويق، وخدمة الدعم من خلال الموظفين، وخدمة دعم لوجستي مثل إصدار تراخيص وإيجاد مقرات لمنافذ البيع.

الشكل رقم (2-2) أهم خدمات الجهات الراعية لريادة الأعمال في السعودية.



ثانيًا: المنظومة الكلية (Macro-Ecosystem)

وتشمل المنظومة الكلية العوامل الآتية:

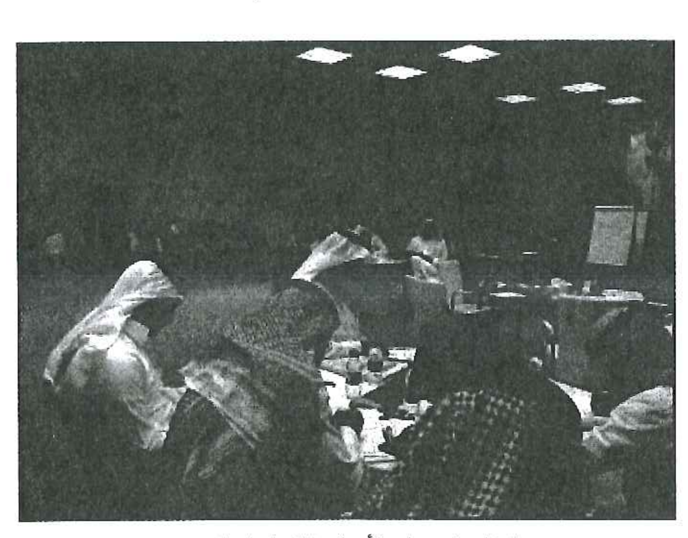
1. العوامل الثقافية.
2. العوامل القانونية والتشريعية.
3. العوامل السياسية.
4. العوامل الاقتصادية.
5. البنى التحتية.

الشكل رقم (3-2) المنظومة الكلية Macro-Ecosystem



1. العوامل الثقافية.

تؤدي الثقافة بمجموع مكوناتها دورًا مهمًّا وحاسمًا في نمو ريادة الأعمال، إذ إن سيادة مفهوم الثقافة الريادية يُعدّ اتجاها اجتماعيًّا إيجابيًّا نحو المغامرة الشخصية التجاريةPersonal Enterprise يساعد النشاط الريادي، ويدعمه. ويؤكد Batman (1997م) أن الاقتصاديات التي شهدت نموًّا وازدهارًا في أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بثقافة الأعمال Business Culture وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة الريادية، إذ تُعدّ الثقافة الرياديةEntrepreneurial Culture من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث إن الثقافة



انتشار تعليم ريادة الأعمال في الجامعات العربية

التي تشجع وتقدر السلوكات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية، والإنجاز وغيرها تساعد على الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد والانصياع والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكات التحمل والمخاطرة والإبداع، أو بمعنى آخر سلوكات ريادة الأعمال. وبوضوح أكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الأعمال وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، ومن جهة أخرى يتعزز ذلك بوجود حكومة تدعم العلوم التطبيقية وريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة.

ويندرج تحت الثقافة الريادية التعليم، حيث يعدّ محورًا أساسيًا في تنمية ريادة الأعمال وتطوير المهارات والسمات العامة لها، ومن حسن الحظ أنه يمكن استثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة قد تصل إلى رياض الأطفال، ويمكن أن يمتد هذا الدور ليصل إلى المراحل المتقدمة من التعليم العالي.

ومن المتطلب لهذا التعليم أن يكون قائمًا على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلًا على أنها عائق كبير أمام بناء ثقافة ريادة الأعمال، فريادة الأعمال تتطلب تعليمًا قائمًا على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب. ويتطلب التفكير الريادي أن يتمحور الطالب على مفهوم (المنشأة) في أثناء الدراسة. هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء (المنشأة) ويجعل التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي. وقد سبقت أوروبا كثيرًا من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام 1988م عددًا كبيرًا من البرامج التشجيعية لمفهوم (المنشأة) في التعليم العالي بشراكة ودعم من شركات القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي، وكانت ثمرته أن أعدت جيلًا من الشباب يمتلك روح الريادية.

وإن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة ما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخًا تعليميًّا متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

وفي هذه الحالة يجب أن تركز المقررات في تشجيع الاستقلالية وتنميتها، والابتكار، والمخاطرة، والمهنية في العمل، وتنظيم الوقت وغيرها من المهارات المهمة. وقد ذكر روبرت هيسرش ومايكل

بيتر 2017م أن الدراسات أوضحت أن نسبة إمكانية إنشاء مشروع خاص للذين يدرسون ريادة الأعمال تساوي أربعة أضعاف النسبة للذين لا يدرسون ريادة الأعمال. وإن الدخل المتوقع للذين يدرسون ريادة الأعمال يزيد نحو 20% إلى 30% على دخل الذين يدرسون التخصصات الأخرى.

وقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصًا يدرس في الجامعات والكليات، ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من 1500 جامعة وكلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال، وأشارت الإحصاءات إلى توجه عدد كبير من الدول المتقدمة نحو تدريس ريادة الأعمال.

2. العوامل القانونية والتشريعية.

إن التشريعات والقوانين هي أحد المصادر الرئيسة التي تهيئ البيئة المستديمة لريادة الأعمال. وتتميز معظم التدابير التشريعية المحفزة لأنشطة ريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي في العالم المتقدم بأنها لا تتخذ شكل القوانين التقليدية، وإنما تتخذ شكل أدوات تشريعية أكثر بساطة وأكثر مرونة من القوانين التقليدية (الأنظمة) كالقرارات التعميمية التي يتم إصدارها تنفيذًا للسياسة العامة الاقتصادية، أو للسياسة الخاصة بقطاع معين من قطاعات الاقتصاد، كالاقتصاد المعرفي. وأبرز مثال على تلك السياسة هو ما تتبعه الولايات المتحدة الأمريكية، وفنلندا، وألمانيا، فلم تَرَ هذه الدول وجود حاجة إلى إصدار قوانين وطنية (أنظمة) لتشجيع الابتكار، وإنما استعملت سياسة تحفيزية مختلفة تعتمد على أدوات تشريعية متنوعة سهلة الإصدار والتعديل والإلغاء كالقرارات التعميمية. ويعزز هذا التوجه أيضًا تغلغل موضوع الابتكار في مجالات شديدة التنوع، وهو ما يؤدي إلى اتباع سياسة تحفيز موجهة إلى قطاع محدد، كالتعليم العالي مثلًا، أو الصحة، أو قطاع صناعي أو تكنولوجي معين، عبر آليات تشريعية أبسط من القوانين، وهذه السياسة التشريعية تناسب أكثر الدول التي تكتمل فيها الهياكل الإدارية والعلمية المشرفة على أعمال البحث والابتكار، وتتوافر لديها بنية تحتية علمية كافية، وبنية تشريعية تناسب بيئة الأعمال، وهو ما لا يتوافر في عدد كبير من الدول العربية (المنتدى العالمي لريادة الأعمال، 2010م).



منشآت؛ هيئة لدعم منظومة ريادة الأعمال أنشأتها السعودية عام 2016م.

عدد آخر من الدول، بسبب بنيتها التنظيمية، أو لعدم اكتمال العناصر الدافعة لتنمية اقتصاد المعرفة، تعمد إلى تحفيز كل أو بعض أنشطة ريادة الأعمال من خلال إصدار قوانين (تشريعات تقليدية). وتتنوع مضامين وأشكال هذه القوانين بدرجة كبيرة بين هذه المجموعة من الدول: ففي الدول

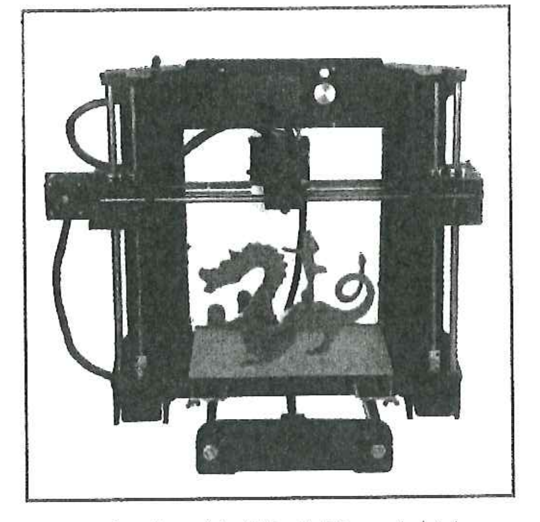
الناشئة، تدور القوانين المحفزة لهذا النوع من الاقتصاد حول توفير الهياكل الإدارية والعلمية لوضع إستراتيجية الابتكار والبحث والعمل على تنفيذها، كما هو الحال في بلدان المغرب العربي، حيث أنشأت الجزائر مثلًا وكالات متخصصة في مجالات معينة للبحث العلمي، وتضمن قانونها للتعليم العالي الصادر عام 1999م جزءًا خاصًا بالبحث العلمي والابتكار (الخوري، 2002م). وفي السعودية، فإن قيام هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عام 2016م نتج عنه بعض المحفزات لرواد الأعمال تتعلق بإنشاء الأعمال منها برنامج استرداد الذي يتيح لصاحب المشروع الصغير استرداد ما دفعه لرسوم وزارة التجارة، ووزارة العمل، والبلديات.

وفي الدول التي يتوافر لديها القدر الكافي والمناسب من الهياكل العلمية والإدارية لتوجيه أعمال البحث العلمي والابتكار، نجد أنها تخصص قوانين محفزة للابتكار يتركز غرضها في توفير مصادر تمويل للبحث، كقانون تنمية الإنتاجية والابتكار السنغافوري، وقانون الابتكار الكوري الذي أنشأ صندوقًا لتمويل الأنشطة الابتكارية، على اعتبار أن أهم مشكلة تواجه الابتكار في كوريا هي مسألة التمويل. وهناك دول أخرى اتخذت تدابير تحفيزية لريادة الأعمال عن طريق سن قوانين تقر بموجبها إعفاءات ضريبية لأنشطة محددة، كما هو الحال في البرازيل. فبموجب قانون صادر عام 1991م أقرت البرازيل إعفاءات ضريبية للشركات التي تنفق نسبة معينة من إيراداتها على البحث العلمي.

وهناك دول مثل السويد، تضع خطتها لتنمية الابتكار في شكل قانون تجري مراجعته كل أربع سنوات، حيث صدر قانون الابتكار والبحث السويدي لعام 2009م، وهو من أحدث القوانين الصادرة بخصوص الابتكار والبحث العلمي في العالم. وعلى غرار تشريعات كوريا وسنغافورة، يركز القانون السويدي بشكل مهم على موضوع تمويل الأبحاث العلمية: كوضع ميزانية البحث العلمي، وبيان وسائل تمويل البحث العلمي الخاصة، فضلًا على بيان التوجهات الإستراتيجية العلمية للبلاد عن طريق تحديد مجالات البحث الإستراتيجية للبلاد. وما يميز هذا القانون أيضًا أنه يركز على عاملين أساسيين لتشجيع البحث العلمي، وهما: استقلالية الباحث من جهة، والمنافسة من جهة أخرى، وتربط خطة التمويل بين جودة البحث ومسألة التمويل، بحيث يتم الاستمرار في التمويل من عدمه لمراكز البحث بحسب جودة ما يصدر عنها من أبحاث.

وفي فرنسا هناك تشريعات تسمح بحرية انتقال الباحثين إلى الشركات الخاصة، سواء للعمل أو الإدارة أو لتأسيس شركات جديدة، ونظام لإيجاد آليات لتحويل نتائج الأبحاث إلى منتجات اقتصادية، وأخرى تفعّل التعاون بين مراكز الأبحاث العامة والشركات، ومنح مزايا ضريبية لشركات الابتكار (الشركات المعرفية).

3. العوامل السياسية.



اهتمام الصين بنقل المعرفة قادها للتفوق الصناعي.

إن تشجيع الحكومات على اتباع نهج منسق شامل لتعزيز مباشرة الأعمال الحرة بمشاركة جميع الجهات المعنية، يعد أمرًا مؤثرًا في تهيئة منظومة ريادة الأعمال. ومن ذلك أن تولي سياسات الدول أهمية قصوى لمبادرات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص، في حفز مباشرة الأعمال الحرة، ووضع سياسات تتصدى للعقبات القانونية والاجتماعية والتنظيمية التي تحول دون المشاركة في الاقتصاد على نحو متكافئ وفعال. ويناط بالدولة تهيئة الشراكات مع القطاع الخاص، وتعزيز إمكانيات توليد الإيرادات، وتطوير تقنيات جديدة ونماذج مبتكرة لتسيير الأعمال التجارية وحفز نمو اقتصادي قوي.

وتقوم سياسات الدول بدعم قدرات المؤسسات المالية الوطنية على مساعدة الأشخاص الذين لا تتوافر لهم خدمات مصرفية ومالية، وخدمات تأمين، وتمكن المؤسسات المالية والمصرفية من اعتماد أطر تنظيمية ورقابية تيسر توفير الخدمات لرواد الأعمال. وتشجع الوعي في مجال مباشرة الأعمال الحرة بتنمية المهارات، وبناء القدرات، وتوفير برامج التدريب، وإقامة مراكز لاحتضان الأعمال التجارية.

ومن القرارات السياسية المهمة أن تقوم الدول بإنشاء هيئات أو مرجعيات عليا لتنظيم ومتابعة منظومة ريادة الأعمال، وتشجيع التعاون والتنسيق والتكامل ما بين الجهات الوطنية الداعمة لرواد الأعمال، والتواصل بين المجتمعات العالمية المعنية، وتوفير إمكانيات تواصلها وإمكانيات تبادلها أفضل الممارسات.

ومن الأهداف أيضًا غرس ثقافة ريادة الأعمال والعمل الحر لدى الناشئة والشباب وتعزيز دور المؤسسات في توفير فرص العمل المتعددة والمتجددة للشباب، ومساعدة رواد ورائدات الأعمال على المبادرة في إنشاء وتنفيذ المشروعات الخاصة بهم والريادة في إدارتها وتنميتها، وتعزيز القدرة التنافسية القائمة وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، والمساهمة في التنويع الاقتصادي، ودعم الابتكار، واستخدام التقنيات الحديثة.

ومن التوجهات السياسية إعطاء الأولوية للدعم الريادي للطلبات المقدمة من المؤسسات التي يتفرغ أصحابها لإدارتها، وتشجيع التكامل بين المؤسسات والشركات الكبرى من جانب والصناعات المغذية من جانب آخر والعمل على تسويق وترويج منتجات وخدمات المؤسسات داخل الدولة وخارجها من خلال تنظيم المعارض والمشاركة فيها بالتنسيق مع الجهات المعنية، وبناء نظام معلومات إلكتروني متكامل مع مركز اتصالات قادر على توفير المعلومات الداعمة لأنشطة المؤسسات ومجالات عملها، وإعداد سجل خاص بالمؤسسات يتضمن بيان حجمها وأنشطتها الاقتصادية وعدد العمال فيها ونوعيتهم، وإنشاء مراكز وحاضنات أعمال للمؤسسات في مختلف المدن، وإنشاء مراكز متخصصة لرفع قدرات المؤسسات التنافسية وتطوير منتجاتها وخدماتها.

وإن السياسات الحكومية الداعمة لبيئة ريادة الأعمال تركز على نقل التقنية من موطنها الأساسي إلى أي مكان آخر لغرض الاستخدام المباشر أو استغلالها تجاريًا وتحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، إذ يعد نقل التقنية المتقدمة واستخدامها في جميع المجالات إحدى ركائز دعم الابتكار، ويمكن أن يكون ذلك من خلال قنوات عدة، منها شراء التقنية، ونقلها، وتوطينها بواسطة مؤسسات القطاع العام، وشركات القطاع الخاص حيث تم الاعتماد ولا يزال على نقل التقنية من العالم الخارجي بصورة النقل الأفقي وذلك بصورة أساسية، ويتم ذلك من خلال منح التراخيص، والعلامات التجارية، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، والشراء المباشر، وبرامج التعاون الدولي كالاتفاقيات الدولية، والتدريب، والتعليم في الخارج، والتطوير المشترك.

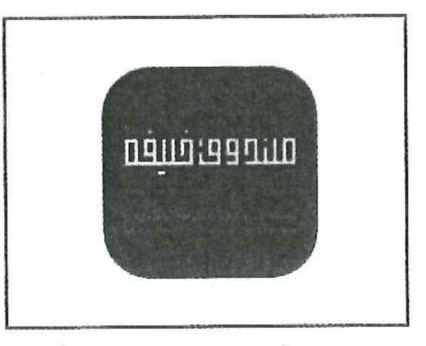
4. العوامل الاقتصادية.

من العوامل المساعدة على تنمية ريادة الأعمال وضع السياسات الاقتصادية الداعمة. إن الهدف الأساسي من وضع السياسات الكلية Macroeconomic في الدولة هو تنمية الاستقرار الاقتصادي، ومن أمثلة هذه السياسات: تخفيض نسبة التضخم، وتحديد أسعار فائدة منخفضة، والحفاظ على مستوى أسعار تبادل مستقرة، وإن من أهداف سياسات الاقتصاد الكلي تخفيض درجة البيروقراطية التي تواجه إنشاء المشروعات الصغيرة مثل تطوير الأنظمة الضريبية الداعمة للمشروعات الصغيرة، والإجراءات. وإن سهولة الوصول للسوق على درجة عالية من الأهمية، حيث يكمن دور السياسات الاقتصادية الكلية في إيجاد فرص استثمار للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال في اليابان الشركات الكبيرة مطالبة نظامًا ببناء تحالف إستراتيجي مع المنشآت الصغيرة باعتبارهم موردين ومقاولين من الباطن.

أما على مستوى السياسات الاقتصادية الجزئية Microeconomic فإن الهدف منها تطوير ودعم المنافسة من خلال إيجاد بيئة استثمارية صحية، حيث يمكن توفير برامج دعم مادية

ومعنوية، ويمكن أن يشمل الدعم المادي الملموس على سبيل المثال تقديم التسهيلات البنكية للمشروعات الصغيرة، والتمويل الحكومي، والمباني، والمعدات وغيرها، بينما الدعم المعنوي يشمل التعليم، ومهارات التأسيس وغيرها.

ولعل أبرز العوامل الاقتصادية الداعمة لنمو ريادة الأعمال التوسع في الصناديق الحكومية المانحة للقروض لرواد الأعمال، بحيث تكون تلك القروض من دون فائدة وذات أمد طويل لتسديدها وفق تسهيلات دفع ميسرة وإجراءات نظامية متوازنة. ومن جانب آخر، فإن وجود صناديق أشبه ما تكون بصناديق القروض الحسنة (Angel Funding) يعد أمرًا مكملًا للدور الاقتصادي، حيث تتحمل هذه الصناديق مسؤولية المخاطرة في طرح المنتجات الجديدة، أو تسويق الاختراعات، وهذا هو ما يسميه بعض المختصين المستثمر الملاك (Angel Investor).

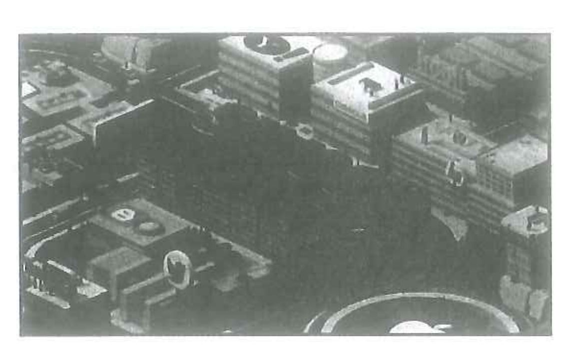


صندوق خليفة: أحد الصناديق المولة لرواد الأعمال.

5. البنى التحتية.

إن مشروعات البنية التحتية ضرورية لنجاح ثقافة ريادة الأعمال، وخاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، والكهرباء، والطرق، والبريد، والنقل، والخدمات المساندة. وأخيرًا، فإن توافر المعلومات الحديثة والدقيقة أمر ضروري لدعم بيئة ريادة الأعمال والمساعدة على عملية اتخاذ القرار الاستثماري.

وإن ظهور الإنترنت وتطبيقاتها أحدث ثورة في مفهوم مشروعات رواد الأعمال، فقد أسهمت أساليب الشراء الإلكترونية الفعالة في فتح أسواق كبرى أمام رواد الأعمال، وتسهل الإنترنت للمنشآت الصغيرة فرصة تخطي الحدود والانفتاح على أسواق عالمية كبرى، فرائد أعمال واحد في مدينة صغيرة في أحد أصقاع العالم يمكنه الآن امتلاك مكتب سياحي يمكن أن يبيع للعالم. فطالما أن ذلك المكتب يقدم الخدمة بجودة عالية وكفاءة فلا يهم المستهلك أن تكون شركة كبيرة أو صغيرة، بل قد فتحت التجارة الإلكترونية المجال لشركات صغرى أن تنافس الشركات الكبرى في مجالات مختلفة، وأصبح لوسائل الإعلام الاجتماعى تأثير كبير في تبادل المعلومات ونشر الثقافة الشبكية في تطوير الأفكار ونشرها وترويجها والتسويق لها وبيعها أيضًا.



سيليكون فالي: تجربة ملهمة في العالم.

ومن المتطلبات الأساسية للبنى التحتية لمنظومة ريادة الأعمال الكلية وجود الواحات العلمية (Parks Science) التي يطلق عليها أحيانًا: مناطق التقنية، أو حديقة تقنية Technology Park، أو مدينة تقنية Precinct Technology، أو مراكز علمية، أو مراكز التقدم التقني (Maleki 1991).

وهناك تعريفات عدة للحدائق العلمية تتفق على أن المكونات الأساسية هي:

- مبادرة قائمة على عقار موقعه قريب من مركز للتعلم.
- مرافق عالية الجودة محاطة بجو مريح (Monck 1988).
- إدارة نشطة في نقل التقنية ومهارة القيام بالأعمال إلى المستأجرين (Venable 1992).
- ومن أهم هذه التعريفات، تعريف الجمعية العالمية لحدائق العلوم International Association of Science Parks (IASP) الذي يعرف الواحة العلمية بأنها:

«منظمة يديرها مهنيون متخصصون هدفهم الرئيس زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة» ويتمثل دور الحديقة العلمية فيما يلي:

- إنعاش وتنظيم سريان المعرفة والتقنية بين الجامعات ومؤسسات البحوث والتطوير والشركات والأسواق.
- تسهيل إنشاء وتنمية الشركات القائمة على الابتكار خلال عمليات حضانتها وتفرغها.
- تقديم خدمات إضافية قيمة إلى جانب توفير مكان راقٍ ومرافق عالية الجودة.



معالم النجاح..

«لماذا يسهل على المنشآت الصغيرة منافسة المشروع الكبير؟ لأنه خلال محاولة المنشأة الكبيرة دراسة النتائج والآثار يكون رواد الأعمال قد غيروا العالم».

(هوارد ستيفزون أستاذ كرسي ريادة الأعمال - جامعة هارفارد).

فوائد ريادة الأعمال

Benefits of Entrepreneurship

ريادة الأعمال هي الطريق نحو التميز في سوق العمل الذي يطلق الإبداعات والابتكارات المبدعة القادرة على تحقيق الأحلام والرؤى الواعدة، إذ إن لريادة الأعمال فوائد كثيرة منها ما يلي:

1. الاستقلالية.

إن ملكية المشروع تتيح لرائد الأعمال الاستقلالية بمشروعه، والفرصة لتحقيق ما يصبو إليه، إذ لا شك أن رواد الأعمال يطمحون إلى تحقيق ما يحلمون به في هذه الحياة، وإن شعوره بالعمل لنفسه لا للآخرين يدفعه لتقدير مسؤولية هذه الاستقلالية.

2. فرصة للتميز.

يمكن من خلال ريادة الأعمال تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين، وابتكار أفكار ومشروعات ريادية مختلفة، ومن أمثلة ذلك، إنشاء مشروع إعادة تدوير النفايات لحماية البيئة، أو إنشاء مشروع تحقيق دخل مضمون لأسرة محتاجة، أو تقديم حلول جديدة باستخدام التقنية بالتطبيقات الحديثة، وهذه الأمثلة تعكس مهارة رائد الأعمال في الجمع بين الأهداف الاجتماعية والرغبة في تحقيق أهدافه الاقتصادية.

3. ريادة الأعمال فرصة لتحقيق أقصى الطموحات.

كثير من الناس يجد أن عمله لا يحمل أي تحدٍّ وغير ممتع، ولكن رواد الأعمال لا يجدون ذلك، فبالنسبة إليهم فإن هناك فروقًا بسيطة بين العمل والمتعة، إذ يجد رواد الأعمال في استثماراتهم فرصة للتعبير عن النفس وتحقيق الذات، فهم يعلمون أن حدود نجاحهم هي إبداعهم، وحماسهم، ورؤيتهم. إن امتلاك المشروع الخاص يمنح الشعور بالقوة والتمكن.

4. فرصة تحقيق أرباح.

على الرغم من أن الحصول على المشروع المستقل ليس هو الدافع الوحيد لمعظم رواد الأعمال، فإن الأرباح التي تمنحها مشروعاتهم من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشروعات، فمعظم رواد الأعمال لا يأملون الانضمام لمجتمع الثراء بقدر ما يحلمون بتحقيق الثروات. وفي الحقيقة فإن 75% تقريبًا من رواد الأعمال في قائمة Forbes المتضمنة أغنى أربع مئة شخصية أمريكية هم من الجيل الأول، وقد مارس هؤلاء الرواد الاستثمار في قطاعات مختلفة ومتنوعة حتى استطاعوا تحقيق ثرواتهم.

5. فرصة للمساهمة في المجتمع.

في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة والمبتكرة بالاحترام والثقة في مجتمعاتهم، حيث إن أهم مقومات رواد الأعمال الثقة والاحترام المتبادل، تلك الثقة التي اكتسبوها من العملاء الذين قاموا بخدمتهم بإخلاص وأمانة، ومساهماتهم بالحلول الابتكارية والريادية الجديدة. وعلى مر الأيام يدرك ملاك المشروعات الصغيرة ما لمشروعاتهم من أهمية في الاستثمار المحلي وما لعملهم من أثر مهم في الاقتصاد الوطني.

6. تنمية مهارات الإبداع والابتكار.

إن (الإبداع والخيال) هما مقدرتان من الطاقة الإنتاجية تساعدان على اكتساب المعرفة. قال ألبيرت أينشتاين: إن الخيال هو «شيء أهم من المعرفة». ريادة الأعمال تتيح تنمية مهارات الابتكار والتفكير الإبداعي والتجديد المثمر. ورواد الأعمال الأكثر إبداعًا يسمحون لعقولهم أن تمنح جميع الاحتمالات فرصًا متساوية. ورائد الأعمال يخط ويمهد الطريق الجديد والناس حينذالك يتبعونه.

7. إيجاد فرص عمل أخرى.

من أهم ما يميز ريادة الأعمال أنها لا تقدم للرائد عملًا بل تجعله قادرًا على إيجاد فرص عمل للآخرين بحيث يؤدون تلك الأعمال التي يستمتعون بها. وهذه مساهمة في تنمية رأس المال البشري وإتاحة الفرص الجديدة للأعمال. وفي الغالب يستثمر رواد الأعمال في الهوايات التي يميلون إليها، ثم يستقطبون من يحبها ليشاركوهم هذا الشغف.



توني جيولوجيك Tony geologic هو الرئيس التنفيذي (CEO) لشركة تأجير أمريكية تؤجر كل شي ابتداءً من جهاز الكمبيوتر حتى آلة التصوير. وقد خطرت فكرة لدى Tony بأن يسهم بتقديم خدمات للمجتمع الذي يقطن فيه، حيث أسس مركز حاسب آلي لخدمة الأطفال مع توفير حافلة لتوصيلهم لهذا المركز من المدارس المجاورة، وأصبح بعد ذلك مشروعًا مشهورًا في مدينته يرتاده عشرات الأطفال.

السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال

Risks of Entrepreneurship

على الرغم من أن ريادة الأعمال تتيح كثيرًا من المزايا والفرص إلا أن الضرورة تستدعي الإحاطة بالسلبيات والمخاطر للدخول في هذا المجال ومنها ما يلي:



1. عدم استقرار الدخل.
2. المخاطرة.
3. ساعات العمل الطويلة.
4. مستوى ارتباطات عائلية أقل.
5. المعاناة من ضغوط العمل.
6. المسؤولية الكاملة.
7. الإحباط.

1. عدم استقرار الدخل.

إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كافٍ، فبعض المشروعات الصغيرة لا تكسب إلا بحدود ضئيلة خاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع، ومع ضغوط الالتزامات المالية. لذا فإن استقرار الدخل واستمراريته لا يمكن ضمانه كما هي الحال فيما يتحقق بالعمل الوظيفي.

2. المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله).

إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جدًّا، فوفقًا للإحصائيات المنشورة في أمريكا، فإن 35% من المنشآت تفشل خلال العامين الأولين من عمرها، بينما 54% تفشل خلال الأعوام الأربعة المقبلة. لذا من المهم أن يرد إلى ذهن رائد الأعمال مجموعة من التساؤلات التي تساعدهم على التعايش مع الفشل:

- ما أسوأ التوقعات إذا فشل مشروعي؟
- ما مدى احتمالية حدوث الفشل؟
- ما إجراءات تحقيق المخاطرة؟
- ما خطة مواجهة الخسارة والفشل؟

3. ساعات العمل الطويلة.

إن بداية أي استثمار تتطلب ساعات عمل جادة وطويلة حيث سيمضي رائد الأعمال جل وقته منهمكًا بتفصيلات المشروع، وسيكون قضاء الوقت من أجل المشروع غير محدود، وحتى يتم تأسيس المشروع وانتعاشه، فلا بد من قضاء ساعات العمل الطويلة والجهد الكبير في العمل الذي يتم بذله في السنوات الأولى لعمر المشروع كي يجني رائد الأعمال ثمرتها بقية عمر الاستثمار.

4. مستوى ارتباطات عائلية أقل.

إنه من المتوقع أن حياة المستثمر الاجتماعية والأسرية ستأتي بالدرجة الثانية بعد دوره وانصرافه الأول للمشروع بوصفه مؤسسًا ومالكًا ومستثمرًا، حيث في الغالب يتم إطلاق المشروعات الصغيرة في المرحلة العمرية من 25 إلى 39 سنة وفي الوقت نفسه يتوقع أن يرعى، ويبني رائد الأعمال أسرته الصغيرة في تلك السنوات

5. المعاناة من ضغط العمل.

إن امتلاك مشروع صغير يعدّ مكسبًا كبيرًا من جانب، ومن جانب آخر فإنه عمل شاق ومنهك، حيث إن رائد الأعمال يستثمر جزءًا كبيرًا من ماله في هذا المشروع بمقابل التنازل عن دخل ثابت ومضمون، أو يرهن كل ما يملك للدخول في هذا الاستثمار. لذا فإن الفشل سيكون قاسيًا والعمل في ظل ذلك سيولد ضغطًا وقلقًا كبيرًا لدى المستثمر، وما يزيد من الضغط النفسي اعتماد المالك على نفسه في إدارة المشروع؛ لأنه لا يرغب في تفويض السلطة والمسؤولية للآخرين من الموظفين حتى لو كانوا أكفاء.

6. المسؤولية الكاملة.

إن من ثقافة ريادة الأعمال أن يكون الفرد قادرًا على أن يدير نفسه، ويتمتع بالاستقلالية، وإن كثيرًا من رواد الأعمال يجدون أنهم مرغمون على اتخاذ قرارات مرتبطة بقضايا وأمور ليسوا متخصصين فيها، وكثير من ملاك المشروعات الصغيرة يواجهون صعوبة في البحث عن مرشدين وفي هذه الحالة، فإنهم يتعرضون لضغط شديد ولشعور كبير في المسؤولية.

7. الإحباط.

إن تأسيس مشروع رائد يتطلب تضحية كبيرة وصبرًا طويلًا، ولتحقيق النجاح فإن على رائد الأعمال اقتحام وتجاوز الكثير من العوائق والصعوبات، ولمواجهة هذه الصعوبات فإن الشعور بالإحباط والقلق يعدّ شعورًا متوقعًا خاصة أن النتائج المبهرة لا تأتي عاجلًا. لذا فإن على رائد الأعمال أن يتمتع بالصبر والتفاؤل للتحصن ومواجهة الإحباط.



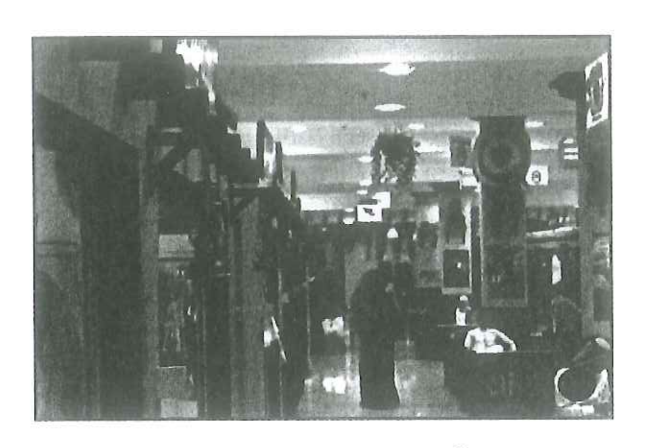
معالم النجاح..

إن مفتاح النجاح يتمثل في استخدام الأدوات المتاحة لك للوصول إلى الغايات التي تنشدها. هناك تداخل بين إبداعك، وخيالك، وإخلاصك، ورؤيتك، وتتداخل أيضًا في وسائل التأثير في الناس ودفعهم. يجب أن تكون ملمًّا بها بوصفها أدوات قوية لتحقيق أحلامك.

دور ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي
Role of Entrepreneurship in Economic Development

تحرص الدول على تحسين مستوى الناتج المحلي الإجمالي بأدوات عدة، منها زيادة عدد أفراد قوة العمل المالكين للمشروعات الصغيرة بما يقلل من معدلات البطالة. ومن الحلول الحديثة التي أقبلت عليها عدد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء اللجوء إلى ريادة الأعمال بوصفها منبعًا كبيرًا لإنشاء الأعمال الناشئة وترسيخ ثقافة العمل الحر في المجتمعات.

وقد بيَّن عدد من الدراسات أن بعض الدول المتقدمة التي انخفض بها عدد مالكي المشروعات الصغيرة تتزايد بها معدلات البطالة بشكل متزايد في غالب الأحيان، هذا مع الإشارة إلى أن انخفاض عدد المشروعات الصغيرة قد ينتج عن قوة المنافسة بالسوق وتعدد الجهات المسؤولة عنها إضافة إلى تعدد وجهات نظر هذه الجهات.



تساهم المنشآت الصغيرة في توفير فرص العمل للرجال والنساء.

وقد أجرى الباحثون مثل أودريتش وآخرون 2007م Audretsch أبحاثًا للربط بين إحداث الوظائف وريادة الأعمال، وبعد استعراض معدلات البطالة لكل من فرنسا وألمانيا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة وأمريكا إضافة لاستعراض معدل ملكية المشروعات الصغيرة للدول نفسها، حيث يتضح أن انخفاض عدد مالكي المشروعات الصغيرة يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة في غالب الأمر، وهذا ما يدفعنا للقول: إن الرغبة في تخفيض معدلات البطالة تستوجب زيادة المشروعات الصغيرة التي هي جوهر وأساس فكر ريادة الأعمال.

ويشير الباحثون إلى أن بعض الدول التي اهتمت بدرجة متميزة بريادة الأعمال أفرزت زيادة ملحوظة في معدل امتلاك قوة العمل لمشروعات صغيرة، بما يسهم في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول (GDP)، فمثلًا لكل من اليونان وإيطاليا والبرتغال وإسبانيا تزايد GDP

بشكل ملحوظ في ظل الاهتمام بنشر ثقافة ريادة الأعمال وتعليم أسسها، ومن ثم يتبعها زيادة في عدد قوة العمل المالكين للمشروعات الصغيرة (EIM 2000).

ولبيان مساهمة ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتعليم أصولها لبناء الاقتصاد المعرفي والمساهمة في نمو الاقتصاد المحلي، فإن هذه المساهمة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

1. غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل الذين يتمكنون من إيجاد فرص عمل لمواجهة البطالة والركود؛ وذلك لتحمل أعباء النمو الاقتصادي القومي المتواكب مع التوجهات العالمية.
2. تنمية القدرات المتميزة لإيجاد الثروة من خلال الاستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة مهمة في إيجاد فرص عمل لتجنب تزايد البطالة.
3. تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الشباب بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.
4. زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن، وبما لذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة.
5. تمكين الشباب من تطوير منتجات جديدة، نظرا لأن الرياديين يصبحون أكثر إبداعًا، ما يكسبهم مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق قرناءهم بنسبة كبيرة.
6. تمكين الخريجين من امتلاك أفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية التي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في إيجاد فرص عمل جديدة في السوق.
7. تغيير هيكل تركز الثروة، بما يحقق الاستقرار الاقتصادي والتحول من ارتكاز الاقتصاد على عدد محدود من أصحاب رؤوس الأموال إلى امتلاك أكبر عدد من أفراد المجتمع للثروة بما يحقق الاستقرار وتحقيق التنوع في مجالات العمل.
8. تنمية الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجي يستند إلى المعرفة، وتؤكد حالة جامعة ولاية أريزونا أن تعليم ريادة الأعمال بالجامعة قد زاد من القيمة المضافة للمجتمع، حيث ارتفعت أعداد المشروعات الخاصة التي أقامها الطلاب لخدمة مجتمعاتهم وأسهمت في التغلب على مشكلة البطالة، وكان غالب هذه المشروعات يندرج ضمن المشروعات المعرفية بما أسهم في بناء المجتمع المعرفي وتنميته.



معالم النجاح..

إن مفتاح النجاح يتمثل في استخدام الأدوات المتاحة لك للوصول إلى الغايات التي تنشدها. هناك تداخل بين إبداعك، وخيالك، وإخلاصك ورؤيتك، وتتداخل أيضًا في وسائل التأثير في الناس ودفعهم. يجب أن تكون ملمًا بها بوصفها أدوات قوية لتحقيق أحلامك.

منصة ترجملي



تعرف الشاب السعودي عبدالعزيز الغنيم خلال دراسته في جامعة MIT عام 2011م على عاطف جافد ليشترك معه ليس فقط في السكن الطلابي بالجامعة بل في إنشاء منصة واعدة أصبحت مثالًا لريادة الأعمال الاجتماعية الواعدة. فخلال معاصرة الأزمة السورية وبدء المهاجرين بالانتقال من سوريا إلى تركيا وأوروبا، فكر الشابان في مشروع يساعد أولئك المهاجرين واللاجئين، فكانت مبادرة تحمل اسم (Tarjimly) ترجملي عبر تطبيق فيسبوك ماسنجر.

بعد تخرج عبدالعزيز وعاطف في الجامعة عام 2015م، انتقلا إلى السيليكون فالي بكاليفورنيا، وعملا في شركات تقنيّة، وفي بداية عام 2017م بدأ عبدالعزيز وعاطف بالتفكير جديًّا في العمل على مشروع ترجملي بوصفه عملًا جانبيًّا بعد العودة من الدوام، وبقيا على هذه الحالة مدة ثمانية أشهر، ثم قدما عام 2018م على منحة من وايكومبنايتور - أحد أشهر مسرعات الأعمال التقنية في السيليكون فالي، ثم ركزا على مشروعهما بشكل كامل.

فكرة المشروع تأتي على شكل بوت داخل تطبيق فيسبوك ماسنجر يستعين بنحو 300 متطوع للترجمة من لغات عدة مثل العربية والفارسية والأوردو إضافة إلى اللغة التركية وغيرها، إذ يقوم المترجمون بترجمة كل ما يصل لهم سواء محادثة أو ملفًّا صوتيًّا أو فيديو أو حتى صورة، ولكن قبل السؤال يجب أن يقوم الشخص بتحديد لغة الترجمة لتقوم الخدمة بربطه مع أحد المترجمين للغة المطلوبة مباشرة. أيضًا يمكنك أن تسأل الخدمة عن أي شيء مثلًا عنوان مستشفى أو ماذا أقول للطبيب لتأتيك الجُمل مباشرة، وبعد انتهاء المحادثة يمكنك أيضًا وضع علامة تقييم للمترجم من خمس نجمات إذا كان ممتازًا أو ثلاث أو نجمة واحدة.

فترجملي إذن هي منصة تقنية غير ربحية لربط النازحين والمتضررين من الكوارث الطبيعية بمترجمين فورين حول العالم والهدف منها هو حل مشكلة اللاجئين لكونهم في دولة لا يتحدثون لغتها الأم، فكل تعاملاتهم تصبح بلغة غير لغتهم ليصبح عندهم عائق كبير وهو العائق اللغوي لإتمام

المعاملات اليومية (قانونية/ طبية/ اليومية مع رجال الأمن أو المتطوعين) وترجملي أتى ليسد فجوة التواصل باستعمال التقنية.

وبحسب قول الغنيم، فقد كان هناك قبول كبير من المترجمين؛ لأن هناك الآلاف من الناس في العالم يريدون أن يساعدوا بشيء أكثر من التبرعات المالية، فالتقنية تتيح لك أن تتبرع بالمهارات اللغوية مباشرة لمساعدة شخص ما ينتظر مساعدتك، وفي الوقت نفسه تراقب أثر عملك فوريًا، وترجملي يوفر هذه الميزة المهمة بطريقة واضحة جدًا.

اليوم لدى ترجملي 1200 لاجئ مستخدم للخدمة و900 عامل إغاثة و60 منظمة لاستعمال الخدمة وفي المقابل 3000 مترجم بمختلف اللغات والمنصة توفر 16 خيارًا مختلفًا للغات.

المراجع:

https://taqnia24.com

https://www.tech-wd.com

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. حاضنات الأعمال هي أحد عناصر منظومة ريادة الأعمال. ما الحاضنات؟ وما الخدمات التي تقدمها لرواد الأعمال؟
2. قم بزيارة المواقع الإلكترونية لعدد 3 جهات محلية داعمة لرواد الأعمال، وما أوجه الدعم التي تقدمها لرواد الأعمال؟
3. عدّد عناصر منظومة ريادة الأعمال الجزئية مع ضرب أمثلة من البيئة المحلية.
4. لماذا يعدّ رواد الأعمال عاملًا أساسيًّا لدعم النمو الاقتصادي؟ أجب عن هذا السؤال معززًا رأيك بالأمثلة الواقعية.
5. كيف يمكن للعوامل القانونية دعم التوجه لريادة الأعمال؟
6. كيف يمكن للأسرة والأصدقاء دعم رائد الأعمال؟ وما المجالات لذلك الدعم؟
7. اذكر خمسًا من السلبيات المحتملة لريادة الأعمال معززًا ذلك بأمثلة واقعية.

الأفلام التعليمية

ما ريادة الأعمال الاجتماعية؟

https://www.youtube.com/watch?v=nO8UvA48Y-o

حالة دراسية Case Study

مصنع مالدن للنسيج



في عام 1906م أنشأ مهاجر من المجر اسمه هنري فيورستين مصنعًا للنسيج في نواحي بوسطن في أمريكا. وقد تمكن المصنع من اختراع نسيج جديد من الصوف يتم تصنيعه من تدوير البلاستيك اسمه (Polartec). وتم استخدامه في مصنع مالدن لإنتاج المعاطف والستر وغيرها من الملابس الخارجية. وفي عام 1999م أشارت مجلة التايم الشهيرة إلى أن هذا المنتج هو أهم اختراع في القرن.

وخلال تلك الأعوام انتقلت كثير من المصانع الكبرى في أمريكا لدول أخرى مثل المكسيك وغيرها حيث تكون تكاليف العمالة والأرض أكثر رخصًا من أمريكا، في حين استمر مصنع مالدن في موقعه في ولاية ماسيشيوسيتس، بقيادة حفيد المؤسس آرون فيورستين. وفي ديسمبر من عام 1995م شب حريق هائل في المصنع وخلال ساعات تحول المصنع العظيم إلى رماد في الأرض، مخلفًا خسائر فادحة وثلاثة آلاف عامل سيخسرون أعمالهم. ولكن خلال أيام أعلن مدير المصنع قائلًا: «إنها ليست النهاية» وعزم على بناء المصنع في المكان نفسه من جديد. وليس ذلك فحسب بل أعلن أن رواتب جميع العاملين سوف تصرف في وقتها كالعادة، وكأنهم يعملون في المصنع حتى يتم إعادة بنائه، واستعان بالتأمين على المصنع لدفع هذه المبالغ.

وأثار هذا الإجراء الضجر والتساؤل الكبير من قبل المحيطين بفيورستن، فكان بإمكانه الاستفادة من بيع الأرض باهظة الثمن وإنشاء المصنع الجديد في آسيا أو في دولة أرخص. وإن الملايين التي ستكلفه لدفع الرواتب لمن لا يعملون إثقال كبير لحمل المصنع قد لا يتمكن من الوفاء به، إلا أنه أجاب: «إنني أعتبر العاملين في مصنعي أصولًا، وليسوا تكلفة، وأنني لا أقبل أن يذهب ثلاثة آلاف إلى الشوارع للبحث عن لقمة العيش» وأضاف قائلًا: «علينا حق للمجتمع في إضافة وظائف لا الهروب منه».

وكان لموقف فيورستن البطولي أكبر الأثر في كسب العاملين والعملاء والمجتمع، بل والإعلام الأمريكي الذي أخذ يتواتر قصة فيورستن، ما حدا بيبل كلينتون رئيس الولايات المتحدة آنذاك أن يدعوه للتكريم في البيت الأبيض، وحصل أيضًا على درجة الشرف من 12 مؤسسة تعليمية. وقام بعض المعجبين بحملة في إحدى القنوات التلفزيونية لجمع التبرعات للمصنع. أما العاملون فقد عملوا بجهد مضاعف لقيام المصنع من جديد في أقل من سنة. ليس ذلك فحسب بل زاد العاملون من إنتاجيتهم بشكل مضاعف

إذ كان الإنتاج قبل الحريق يبلغ 130 ألف ياردة في الأسبوع، أما بعده فأصبح الإنتاج 230 ألف ياردة في الأسبوع ما حدا بمدير المصنع أن يقول: «إنهم يرغبون العمل 25 ساعة في اليوم!».

ولكن خلال هذه الأزمة فقد واجه فيورستن معاناة شديدة للنهوض من آثار هذا الحريق، فقد استدان 100 مليون دولار من البنوك، وحاول أن يصل إلى الربحية الكافية في طرق عدة، ولكنه لم يستطع ما جعله عام 2001م يعلن إفلاسه وفق قانون أمريكا. ويرى الإعلام أنها قصة إفلاس حزينة لرجل طيب.

ولكن فيورستن كان له رأي آخر، حيث استطاع في عام 2003م الحصول على مناقصة حكومية من وزارة الدفاع الأمريكية لصناعة ملابس عسكرية عالية الجودة. وكان لثقة المسؤولين بسمعته وقدرته على الأداء أكبر الأثر في حصوله على هذه المناقصة. ونتيجة لذلك خرج المصنع من مرحلة الإفلاس، وقام بعد ذلك بإعادة الهيكلة وتعيين مجلس إدارة وطرح أسهم مغلقة للشركة، واستمرت الشركة في مسيرتها المستقرة بنظرة مستقبلية واعدة.

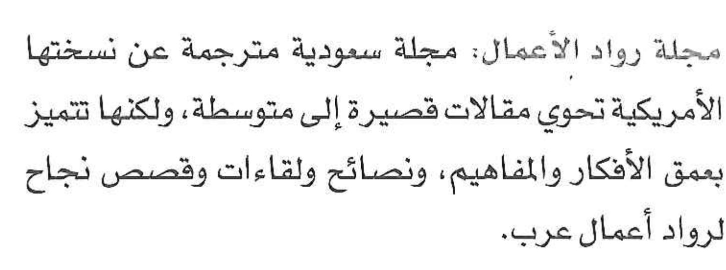
الأسئلة:

1. اذكر الإيجابيات والسلبيات في قرار فيورستن لصرف 25 مليون دولار لرواتب العاملين وهم لا يعملون؟
2. لو كنت مديرًا لمصنع مادلن للنسيج ماذا كنت ستعمل بعد الحريق؟
3. بعد خروج مصنع مادلن من مرحلة الإفلاس قام فيورستن بتحويل المصنع إلى شركة مساهمة مغلقة، ما إيجابيات ذلك وسلبياته من وجهة نظرك؟
4. يعتقد الإعلام أن فيورستن نموذج لأخلاقيات رائد الأعمال، اذكر ما يعزز ذلك.

المرجع: Mariotti، Steve 2006. Entrepreneurship. Pearson. New Jersey

مصطلحات
Terminologies

الواحات العلمية	Science Parks
مناطق التقنية، أو حديقة تقنية	Technology Park
الاقتصادي الجزئي	Microeconomic
الاقتصادي الكلي	Macroeconomic
الثقافة الريادية	Entrepreneurial Culture
ثقافة الأعمال	Business Culture
المنظومة الكلية	Macro-Ecosystem
المنظومة الجزئية	Micro-Ecosystem
رأس المال الابتدائي	Seed Capital
رأس المال الجريء (المخاطر)	Venture Capital

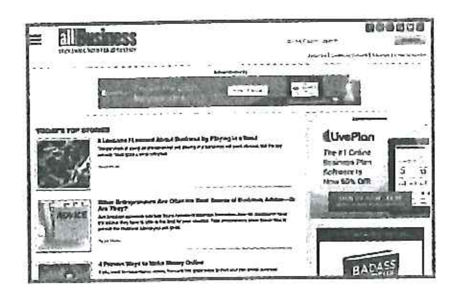


مواقع إنترنت
Websites



مجلة رواد الأعمال: مجلة سعودية مترجمة عن نسختها الأمريكية تحوي مقالات قصيرة إلى متوسطة، ولكنها تتميز بعمق الأفكار والمفاهيم، ونصائح ولقاءات وقصص نجاح لرواد أعمال عرب.

http://www.rowadalaamal.com/



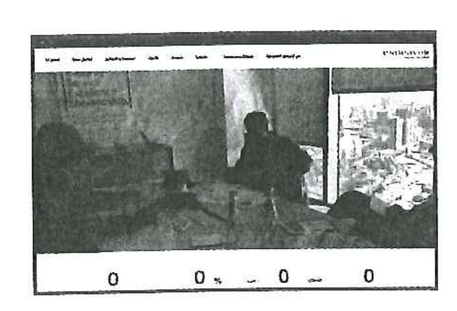
allbusiness.com: موقع مميز لسيدات الأعمال حيث ستجدين فيه كثيرًا من الموارد والمعلومات وخطط الأعمال القابلة للتحميل، و يتضمن أيضًا أقسامًا أخرى وموارد خاصة لكلا الجنسين.

https://www.allbusiness.com



منشآت: موقع (منشآت) هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتيح لرائد الأعمال متابعة برامج ومبادرات ريادة الأعمال لإيجاد فرص استثمارية للمنشآت والتعريف بها.

https://monshaat.gov.sa/ar/about



إندفور السعودية: موقع إندفور السعودية يسهم في اختيار وإرشاد الرياديين المؤثرين في مجالهم، وتسريع نمو شركاتهم حول العالم.

http://endeavor.sa

3

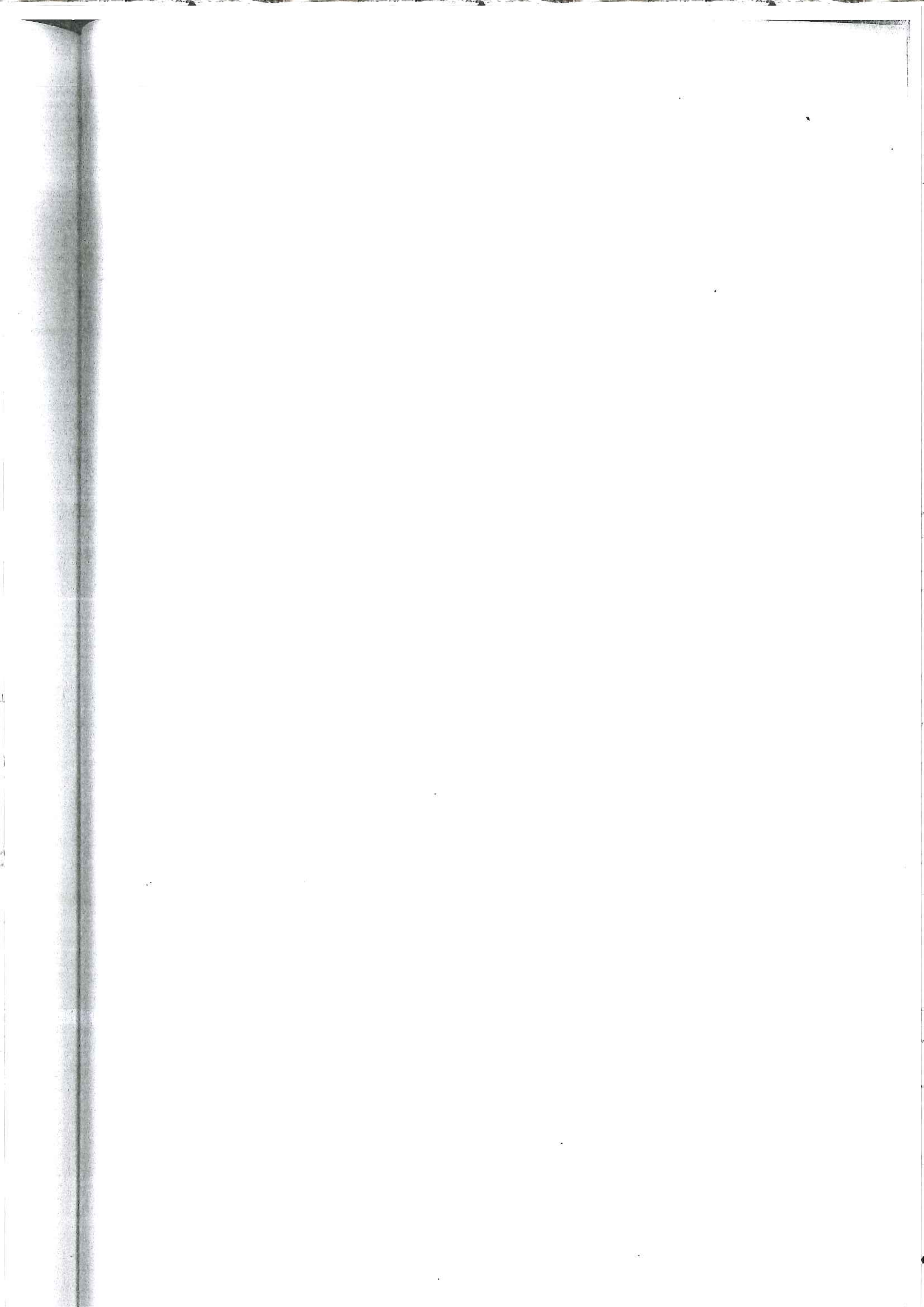
الفصل الثالث

صفات رائد الأعمال ومهاراته

Characteristics and skills of Entrepreneur

محتويات الفصل الثالث

- مقدمة
- صفات رائد الأعمال
- مدارس صفات رائد الأعمال
- مدرسة السمات
- المدرسة البيئية
- المدرسة السلوكية
- المدرسة الموقفية
- أخلاقيات رائد الأعمال



مقدمة
Introduction

الصفات والمهارات الشخصية من العوامل الرئيسة لنجاح رائد الأعمال، ومعرفتها ودراستها ستسهمان في بناء نموذج لرائد الأعمال، يمكن أن يحتذى به من قبل الشباب.

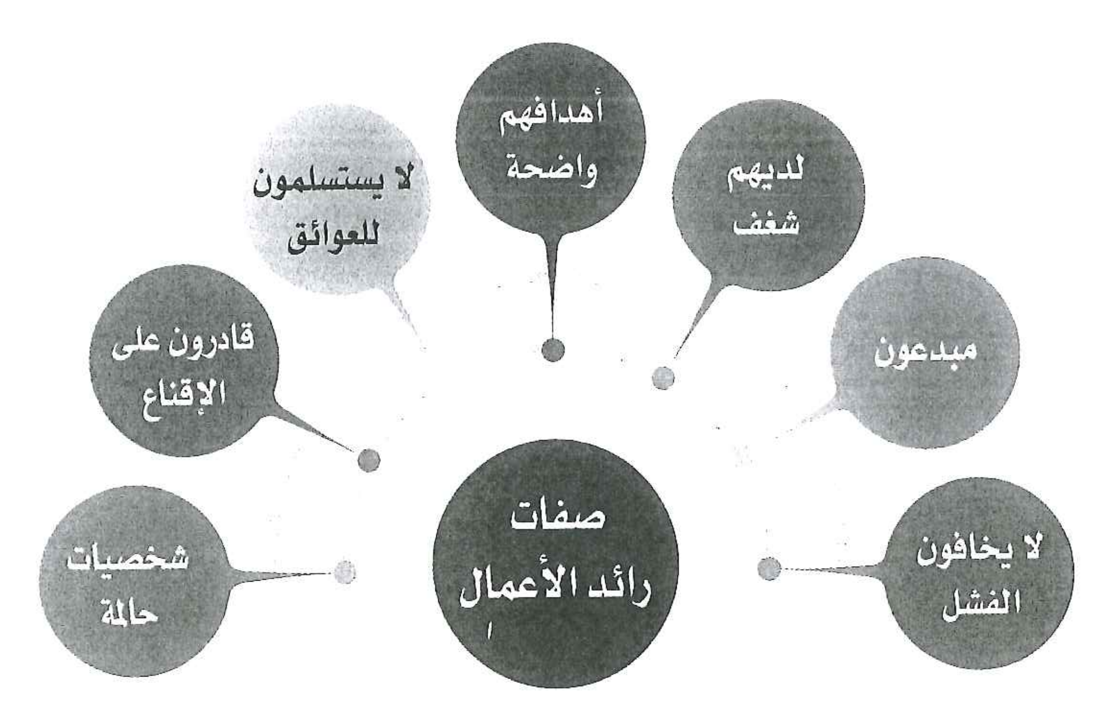
هذا الفصل يستعرض صفات رائد الأعمال ومهاراته، ويبدأ بالتعرف إلى المهارات والخصائص الشخصية، ثم يلقي الضوء على الصفات التي يتمتع بها رائد الأعمال. وأخيرًا يشير هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تصنف رائد الأعمال والمدارس المشهورة، وهي مدرسة السمات، ومدرسة البيئة، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الموقفية.

صفات رائد الأعمال

Characteristics of Entrepreneur

هناك جدل قائم بين علماء ريادة الأعمال حول مجموعة الصفات اللازم توافرها، لكي تكون شخصية رائد الأعمال Entrepreneur. ويبقى بعد كل ذلك الجدل أن العنصر الأساسي لمزاولة النشاط التجاري هو توافر بعض القدرات الذاتية، لدى رائد الأعمال عند ممارسة نشاط معين. وقد زخرت كتب الإدارة بعدد كبير من الصفات، التي تميز رائد الأعمال، وأجريت عشرات الدراسات لتقصي الصفات المشتركة لرواد الأعمال الناجحين. وكان من أهم هذه الصفات تلك التي تظهر في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (1 - 3) صفات رائد الأعمال.



1. أهدافهم واضحة

آلاف رجال الأعمال يبدؤون أعمالا كل سنة، بعضهم ينجح، لكن مع الأسف معظمهم يفشل. إن سبب النجاح الباهر لبداية بعض الأعمال التجارية لا يعزى إلى أن مؤسسيها كانت لديهم أموال بالغة عندما بدؤوا. إنما يعزى نجاحها إلى تجمعها مع بعضها من قبل رواد كانوا يعرفون ماذا يفعلون، وإلى أي هدف يتجهون.

رواد الأعمال يحبون التحكم والسيطرة على كل شيء يفعلونه، ويحبون النشاط الذي يظهر التقدم الموجه نحو الهدف، وهم ذوو دوافع ذاتية مع رغبة عالية في النجاح، وهم سريعو الفهم للمهام التفصيلية التي يتعين إنجازها لتحقيق أهدافهم.

وإنهم يفهمون كيف أن الأجزاء المختلفة من العمل التجاري تتناسب مع بعضها، لتشكل التركيبة الكاملة، ويعرفون أنه في حال فقدان جزء واحد من التركيبة الكاملة، فإن العمل سوف يفشل. يكتسب رواد الأعمال الثقة بالنفس عندما تكون لديهم سيطرة على ما يفعلونه، ويعملونه وحدهم، وهم يعالجون المشكلات فورًا بثقة في النفس، وهم مثابرون في ملاحقة أهدافهم، ومعظمهم يكون في أفضل حالاته في مواجهة الظروف المعاكسة؛ لأنهم يكافحون بثقة.

ومن وضوح الأهداف تتضح الرؤية المستقبلية لرائد الأعمال، فالرؤية بشكلها الأسمى تصل حتى إلى ما بعد حدود الخيال، فهي (موقظ الأحلام) كما يقول لونجفيلو. قال جونثان سويفت: إن الرؤية هي «فن رؤية الأشياء غير المرئية». التميز كثيرًا ما يعني النظر إلى التحديات غير المرئية. يقول ألبرت سزينت الكيميائي الشهير: «يتكون الاكتشاف مما يراه كل إنسان، والتفكير فيما لم يفكر فيه أحد».

أن يكون تفكيرك كبيرًا Big thinking، وأن تطور فلسفتك ومهمتك، وأن تكون لديك رؤية، كل ذلك يعدّ أكثر من مسؤولية لدى رواد الأعمال الصادقين، بل هو من الأقوال المأثورة الحكيمة: «عندما لا تكون هناك رؤية، سوف يهلك الناس». فالرؤية للمستقبل تؤثر كثيرًا في السلوك البشري؛ وذلك لأنها تتوقع الاحتياجات، وتعبر عن الحاجات، وتحدد الأهداف العامة. بإمكانك تحفيز الناس وتشجيعهم ومنحهم شيئًا يستهدفونه أبعد من اهتماماتهم، وعندما تفعل ذلك فإن روح عملك التجاري سوف تساعدهم على مساعدة الآخرين، لكي يصنعوا الفرق عما هو مألوف.

إن رواد الأعمال ليس لديهم فقط الفكرة، بل أيضًا لديهم الرؤية. هذا هو الذي يجعلهم مفكرين، إذ عليهم معرفة أن رؤية الأشياء التي لا يراها الآخرون ليست هي فقط صفة العمل التجاري، بل هي مسؤولية. أن تكون مفكرًا كبيرًا يعني أن تكون واقعيًا جزئيًا، وأن تكون غامضًا جزئيًا. هذه الموهبة ليست نادرة مثلما قد تتوقع، بل هي سلوك مثلما هي قدرة وأهلية. إن التفكير بعقلية كبيرة يجعلك ترى الناس والأماكن والأشياء أكبر مما هي عليه، وكقائد له رؤية سوف تجد الجمال الذي لا يجده الآخرون، وسوف تبحث عن الفرص، بينما يجد الآخرون المشكلات فقط، وسوف تجد الاستجابة، بينما لا يعرف الآخرون حتى الأسئلة. هذه هي فكرتك التجارية الكبيرة.

2. لديهم شغف

رواد الأعمال الذين يتجهون إلى العمل التجاري لا يرون فقط ما سوف يؤمن لهم ذلك العمل من مال ووظيفة، ولا ينظرون إلى الخبرة في تملك العمل التجاري أو تشغيله. هدفهم ببساطة هو أن يكسبوا ما يكفي لعمل ما يحبون، ويجدون أنفسهم فيه. أسلوب الحياة هذا يتيح لهم من وقت لآخر أن يفعلوا أشياء أخرى، ويقيموا مشروعات متعددة، وينغمسوا في هواياتهم. هذا هو الفرق بين من يمتلك مطعمًا ناجحًا، وبين من يؤسس سلسلة من المطاعم.

رائد الأعمال لديه شغف مثل الفنان أو الرياضي يستمتع بالعملية بدلًا من النتيجة. قال الفرنسي الفريد دوسوزا في إحدى المناسبات ما يلي:

«منذ وقت طويل مضى، كان يبدو لي أن الحياة كانت تتعلق بالبداية؛ أقصد الحياة الحقيقية، لكن كانت هناك دائمًا عقبة في الطريق، ولا بد أنه كان هناك ثمة شيء، وعمل غير منته، ومسؤولية، وزمن كان يجب أن يستثمر، وديون غير مدفوعة. أخيرًا، اتضح الأمر لي، هذه المعوقات كانت هي حياتي التي أستمتع بها». الشيء نفسه ينطبق على مهنة ريادة الأعمال، ولا يمكن أن ترغب في النتائج فحسب، بل عليك أيضًا أن تستمتع بعملية الحصول على النتائج.

رائد الأعمال ينظر إلى مشروعه التجاري بوصفه هواية بدوام كامل، وأحيانًا يستمتع بعمله إلى أقصى حد، فعمله ليس مثل أي عمل مزعج يمكن التخلي عنه بنهاية اليوم. وكون صاحب المنشأة الصغيرة تثيره فعلًا فكرة معينة، فإنه لا يرى عمله عبئًا عليه. إذا كنت لا تؤمن بفكرتك 100% فلن يؤمن بها الآخرون، ومن خلال تقديم هذه الصورة عن قناعتك وإيمانك بفكرتك، فإنه بإمكانك أن تلهم رغبة الآخرين في اتباعك.

3. مبدعون

إن (الإبداع والخيال) هما مقدرتان تشكل الطاقة الإنتاجية، وتساعدان على اكتساب المعرفة. قال ألبيرت أينشتاين: إن الخيال هو «شيء أهم من المعرفة». لتعزيز التفكير الإبداعي والتجديد المثمر. رائد الأعمال يفسح المجال لتدفق الخيال. لا يرفض أي فكرة بسرعة أو بتلقائية. رواد الأعمال الأكثر إبداعًا يسمحون لعقولهم أن تمنح جميع الاحتمالات فرصًا متساوية. عندما تعيق الظروف الناس من التطور والإنجاز، فإن رائد الأعمال هو من يدل إلى الاتجاه الجديد. حينها يتبع الناس الفكرة عندما يجدون أنها تضيف معنى لحياتهم. إن رواد الأعمال ذوو كفاءة عالية ومجددون يتصرفون بعفوية، وهم يفضلون أن يتشكلوا غدًا بدلًا من تكرار ما تم في الأمس.

المبدعون يتصدون للمشكلات بدلًا من مجرد الاستجابة لها، وهم يمنحون الثقة لأولئك العاملين في المؤسسة، ويعزز موقفهم على فعل الشيء نفسه، ويحبون الأفكار الجديدة، ويحبون انتقادها، وأن يكونوا الأوائل الذين يكتشفون الأخطاء القاتلة والتخلص منها. ورواد الأعمال يبحثون عن سبب لرفض الآخرين الأفكار الجديدة، لا لشيء إلا لأنها جديدة، وهم متأكدون جدًّا من واقع الأشياء إلى الدرجة التي يفقدون فيها القدرة على رؤية كيف يمكن أن تكون الأشياء، وإن رواد الأعمال يميلون إلى البحث عما هو إيجابي بدلًا من السلبي، فإذا لم ينجح شيء من الأشياء، فإنهم لن يهدروا الوقت في تحليل أسباب عدم النجاح، بل يكرسوا طاقاتهم ليأتوا بحل يفضي إلى النجاح.

4. لا يخافون الفشل

لماذا يخشى الناس أن يكونوا رواد أعمال؟

هناك مخاوف عدة تتبادر إلى ذهن المستثمر، تصرفه عن أن يكون رائدًا منها:

- عائلتي تعتمد على شخصي لكي أؤمّن لها دخلًا ثابتًا.
- أتحمل التزامات شهرية تحتّم علي الوفاء بها.
- مدخراتي وأصولي قليلة، وأعتمد عليها.
- من حولي يعتقدون أن أفكاري لن تنجح.

مقابل كل شخص يتجه للعمل الحر هناك المئات الذين لا يفعلون ذلك؛ خوفًا من الفشل. فالخوف من الفشل يحرم غالبية الناس من تنفيذ أفكارهم الرائعة، ومن متابعة أحلامهم. وتبدأ دورة الخوف من الخيال الذي يبدو مخيفًا، فالشخص يتخيل كل شيء أنه سيكون أسوأ مما هو عليه الآن، ويضخم عواقب الفشل المرتقب إلى أن يصل به إلى نسب إخفاق عالية. وفي الحقيقة إننا ندفع الثمن غاليًا من جراء خوفنا من الفشل، الذي يمثل عقبة قوية في طريق النمو والتطور.

يقول (لي لاكوكا)، الرئيس التنفيذي السابق لشركة كرايسلر موتورز: «الخوف من الفشل يجلب الخوف من مواجهة المخاطر. أنت لا تستطيع أن تحصل من الحياة على ما تريد دون التعرض لبعض المخاطر».

إن الكائنات البشرية هي المخلوقات الوحيدة المسموح لها بأن تخطئ وتعيش، لتحكي تلك القصة. فإذا أخطأ الحيوان في الحياة البرية فإنه سوف يهلك، لكن الناس يمكن أن يتعلموا من الأخطاء، ومن إخفاقهم طوال حياتهم.

قيل: إن الشخص لا ينتهي عند هزيمته، ولكنه ينتهي عندما يتوقف، وينتهي عندما يتخلى عن أحلامه، عندما يرضى بأي شيء أقل مما يرغب فيه، عندما يقول لنفسه: إنه لا معنى للمحاولة. يجب على رائد الأعمال أن يتوقع إحباطات متكررة، وهناك احتمال كبير أن سنوات من العمل لربما لا تأتي بشيء، ما لم تكن لصاحب المنشأة الصغيرة رغبة ملتهبة في تغيير العالم، فإن عليه عدم الشروع في مشروعات ثورية. قال ونستون تشرشل: «يتحقق النجاح من فشل إلى فشل بفعل الحماس الشديد».

رائد الأعمال المليونير العادي في الولايات المتحدة يتعرض إلى الإفلاس 22 مرة قبل أن يكسب مليونًا، لكن هناك وصمة محبطة تنتشر في المجتمعات، وهي كلمة (مفلس)، إذ يعتقد كثير من الناس أن الإفلاس مرض قاتل، وفي عقولنا أنه يقود إلى الفقر والفاقة.

وفي الحقيقة: أنه لا عيب في الإخفاق والفشل، ومن الأمثلة الجميلة لدحض هذه العبارة ذلك الإعلان الذي نشرته القنوات التلفزيونية الأمريكية للاعب مايكل جوردان لاعب كرة السلة الأمريكي الشهير، ففي الإعلان يتحدث مايكل جوردان عن إنجازاته الباهرة في ساحة السلة، وافتتح الإعلان بقوله: كيف أنه لعب آخر كرة سلة في لعبة الكلية النهائية، فأضاعها، وكيف أنه لعب كرة نهائية في مباراة نهائية، فأضاعها أيضًا. ثم تناولت القائمة جميع إخفاقاته قبل أن يشير إلى أن النجاح قد بني من الفشل. وهذا ما يدعو إلى القول: إن معظم الناس يتوقفون عن البدء في عمل تجاري، خشية أن يفشل ذلك العمل؛ لأن الخوف يمنعهم من البدء.

سبب آخر يجعل الناس يمتنعون عن البدء في عمل تجاري خاص بهم، يتمثل في أنهم ينظرون إلى المشكلات بدلًا من النظر إلى الفرصة المتاحة. هناك أفكار بارعة يلقى بها في سلة النفايات لا لشيء إلا لأن من اكتشفها قد عرف أن هناك فرصة مماثلة لها موجودة سلفًا في السوق، فيخافون من الدخول، ويخشون المنافسة. والحقيقة أن مجرد وجود منافس في مكان ما لا يعني عدم توافر فرصة ناجحة. والفارق من كل ذلك هو المحاولة، وإذا حاولت فإنك قد تفشل، وإذا لم تحاول فلن تعرف ما إذا كان بإمكانك أن تنجح. يتعين عليك أن تتسلح بالثقة والحماس، وإلا فإنك سوف تسقط من أول إشارة على وجود مشكلة.

لذا يتعين على رائد الأعمال التمتع بمزيج من الشجاعة والإقدام، فرواد الأعمال لديهم نوع من الثقة في الاعتقاد أنهم لربما بمقدورهم معرفة أشياء وتنفيذ أفكار لا يراها الآخرون.

5. شخصيات حالمة

يقال: «إن الأحلام هي مصيبتنا الأولى في الحياة، فنحن نتسرع في وصفها بالخيالات، ونتخلى عنها مقابل الواقع». وفي الحقيقة لا يهم ماذا تفعل، أو ما الذي ترغب أن يكون عليه أمر من الأمور. الشيء المهم هو أن تكون على النحو الذي ترغب أن تكون فيه، وليس ما الذي يرغب الآخرون أن تكون عليه، أو ما الذي يمكن أن تكون عليه.

يشتهر في الغرب عبارة (خرطوم إطفاء الحرائق Fire hosing) وهي عبارة تعني الغمر بالماء تشبيهًا بالطريقة التي يطفئ بها رجال المطافي الحرائق، وتشير إلى الطريقة التي يستخدمها الكثير من الناس، لكبح أحلامهم وأفكارهم. تركز عبارة (خرطوم إطفاء الحرائق Fire hosing) دائمًا على ما هو خطأ في الفكرة، وليس الصحيح في الفكرة. استخدامك خرطوم الإطفاء يضع نهاية لأحلامك وأفكارك وحماسك. نحن نستخدم خرطوم المياه على أنفسنا إذا قمنا بتصنيف أحلامنا وخيالاتنا، وكما قال وولت ديزني: «إذا كان بإمكانك أن تحلم بشيء، فإن بإمكانك تحقيقه». ذلك هو الخلاف الجوهري بين رواد الأعمال والأشخاص التقليديين. يعتقد رواد الأعمال أنه إذا كان باستطاعتك أن تحلم بشيء فإن بإمكانك تحقيقه. وهؤلاء لديهم تصور مختلف لكلمة (مستحيل).

كلنا لدينا أحلام وأفكار، ورائد الأعمال لديه الشجاعة في محاولة ألا تظل أحلامه وأفكاره حيةً، بينما يكبتها الآخرون. يقول أحد المفكرين: «كل مرة يأتي شخص ما بفكرة جيدة، يكون هناك عشرة أشخاص فكروا فيها قبله، لكنهم فكروا فيها فقط».

توجد الملايين من الأفكار التي تنتظر الاكتشاف والتفعيل من قبل أصحاب المنشآت. يقول إيدن فيلبوتس: «الكون مليء بالأفكار الخيالية، ونحن ننتظر بصبر لذكائنا كي يتقد». مجرد فكرة جديدة يمكن أن تغير كل العالم. لذا دع تفكيرك يكون كبيرًا، وأحلامك واسعة. نحن نحتاج الآن إلى من بوسعهم البحث عن الشجاع، وعن الجميل في وقت لا يرى الآخرون شيئًا. نحن نحتاج إلى حالمين بالمنشآت الصغيرة، نحتاج إلى تغذية خيال الآخرين ومساعدتهم على توسعة قواهم الإبداعية. العالم يتغير بسرعة عالية، وقد تضاعف حجم المعلومات التي ينبغي لنا نشرها يوميًا، وذلك يحتم على رواد الأعمال أن ينظروا إلى ما بعد الوقت الحاضر، وإلى ما بعد ما يراه الناس. يتعين أن تكون لديهم توقعات كبيرة للمستقبل، وأن يضعوا للآخرين ولأنفسهم مخططات مستقبلية إيجابية.

6. قادرون على الإقناع

رائد الأعمال لديه القدرة على إقناع الآخرين بفكرته ووجهة نظره باقتدار، ويستطيع جعل الآخرين يقبلون الفكرة، ويستحسنونها، فهم يحبون الأفكار الجديدة، ويحبون انتقادها، وأن يكونوا الأوائل الذين يكتشفون الأخطاء القاتلة والتخلص منها، ورواد الأعمال يبحثون عن سبب لرفض الآخرين الأفكار الجديدة، لا لشيء إلا لأنها جديدة، وهم متأكدون جدًّا من واقع الأشياء إلى الدرجة التي تجعلهم يستميتون في الدفاع عنها. وأن رواد الأعمال يميلون إلى البحث عما هو إيجابي، بدلًا من السلبي، فإذا لم ينجح شيء من الأشياء، فإنهم لن يهدروا الوقت في تحليل أسباب عدم النجاح، بل يكرسوا طاقاتهم ليأتوا بحل مقنع يفضي إلى النجاح.

بصفة عامة يكون أداء رواد الأعمال في المنشآت الصغيرة أفضل منه في المؤسسات الكبيرة، لكون أفكارهم أكثر للقبول هناك ومساحة الإقناع أوسع وأكبر.

7. مثابرون ولا يستسلمون للعوائق

رائد الأعمال هو شخص فاعل، وليس مجرد حالم فقط، فهو شخص عملي، ولا يجلس دون فعل شيء، ويشتكي، بل هو يفعل، لا يقبل، لكنه يسأل بصوت عالٍ: لماذا لا يمكن فعل ذلك؟

رائد الأعمال يعمل بإصرار ومثابرة حتى يصل إلى الهدف المطلوب، وهو يرفض الانسحاب من المواقف الصعبة، ويصبر على التحدي، ويتجازو العوائق، ولا يستعجل النتائج. يقول الروائي الأمريكي جيمس فاريل: «إذا تركت الظروف توقفك عن العمل فإنها سوف توقفك دائمًا». إن الأهداف الطموحة تتطلب إبداعًا رائعًا، فتأسيس شركة كبيرة بسرعة يستدعي أفكارًا ثورية، ومثابرة مستمرة، وصبرًا كبيرًا.

رواد الأعمال الملتزمون والجادون والمثابرون سوف يطورون في آخر الأمر مؤسسات تتصف بالالتزام والجدية والمثابرة، بصرف النظر عمّن بدؤوا أو عن الخبرات التي يأتون بها إلى العمل.

قال توماس أديسون: «تقريبًا كل شخص يبتكر فكرة يعمل بها إلى النقطة التي تبدو فيها مستحيلة، ومن ثم يصاب بالإحباط، فاعلم أنها ليست هي النقطة التي تصاب فيها بالإحباط».

إن الغالبية من بيننا يصل إلى نقطة بعينها، ومن ثم يتوقف. في عالم الأعمال ليس هناك وجود لعبارة «انسَ ذلك». يتعين أن يتمتع رواد الأعمال بالقوة الصلبة التي تجعلهم يجنون النصر من الهزيمة، وهناك قول ذكرته جولي وانج صاحبة شركة وانج للاتصالات حيث قالت: «إنه كانت هناك نقطة في منتصف الطريق في السنة الثانية من نشاط الشركة، عندما شعرت أنها لن تستطيع إطلاقًا كسب عميل آخر».

يجب على رواد الأعمال أن يكونوا قادرين على التعامل مع كثير من الأشياء بما فيها الرفض، والرفض المبدئي للفكرة، الرفض من قبل المستثمرين، ولربما الرفض من قبل العامة من الناس إذا كانت المبيعات المبدئية تمثل جزءًا فقط مما تتوقع، وفي خاتمة المطاف، يجب أن يتأكد أن ثقته في نفسه هي التي تقوده على الرغم من الرفض من المحيطين، وأن ذات الثقة في النفس هي واحدة من الصفات الأساسية للمبدعين، التي من دونها لما استطاعوا أن يبدعوا.



معالم النجاح..

احذر (فخ الخبرة الفنية): كتب مايكل جربر في كتابه الذي يُعدّ من أكثر الكتب مبيعًا The E-Myth Revisited يقول: «إن صاحب الشركة الصغيرة عادة يكون لديه 10% فقط من مواصفات رجل الأعمال، و20% من مواصفات المدير، و70% من مواصفات الخبير الفني»، وهو يقول: إن رجل الأعمال المثالي يجب أن يكون لديه خليط متساوٍ من الصفات الثلاث. اقرأ هذا الكتاب وأنت تخطط لمشروعك، فسيساعدك على أن تصبح أكثر وعيًا وقدرةً على تفادي الوقوع في فخ الخبرة الفنية.

نشاط

تمرين تقييم سمات ريادة الأعمال لديك:

الآتي اختبار بسيط وأوليّ سوف يساعدك على تقييم مدى توافر سمات ريادة الأعمال لديك. من خلال عدد من الأسئلة ستقوم أنت بالإجابة عنها وتحديد الدرجة التي تستحقها على كل سؤال. ولذا يرجى الإجابة عن الأسئلة بكل صراحة وصدق، واعلم أن الإجابة التي ستذكرها ليست نتيجة نهائية تحدد نجاحك أو فشلك في مشروع ريادة الأعمال، ولكنها مؤشر لك لتحديد ما لديك من سمات وقدرات ومهارات متميزة، وما يحتاج إلى تطوير وتحسين فيها.

أجب عن الأسئلة الآتية، عن طريق وضع علامة في أي من الأعمدة الثلاثة على يسار الجدول، التي تحدد مدى توافر العنصر لديك سواء:

- نعم: يوجد لدي.
- محتمل: من الممكن أن يكون متوافرًا لدي.
- لا: لا يتوفر أو لا يوجد لدي.

الرقم	السمات والقدرات والمهارات	نعم 2	محتمل 1	لا 0
1	أهتم دائمًا بأن أكون ناجحًا.			
2	دائمًا أجدد في طريقة عمل الأشياء.			
3	أستغل أي فرصة إيجابية تظهر أمامي.			
4	أحب أن أكون مسؤولًا عن عمل ما.			
5	أبحث عن المعلومات الجديدة، وأتعلمها.			
6	أصر على تحقيق ما أفكر فيه.			
7	أفكر في ابتكار أشياء جديدة.			
8	لا أشعر بالتعب بسرعة عندما أقوم بعمل ما.			
9	يقال عني: إنني عنيد في آرائي.			
10	أفضل أن أحدد بنفسي ساعات مذاكرتي.			
11	أفضل دائمًا أن أعمل بمفردي.			
12	أجد متعة كبيرة في مادة الرياضيات.			
13	أشعر بالملل بسرعة.			
14	أحتاج إلى التشجيع لكي أستمر في العمل.			
15	أحب أن أتخذ قراراتي بنفسي.			
16	يمكن أن أتعرض للفشل.			
17	أعتقد أن رواد الأعمال يتعرضون لمخاطر كبيرة.			
18	عندما أفشل أحاول ألا أكرر الأخطاء التي أدت إلى الفشل.			
19	أستمتع بحضور المناسبات الاجتماعية لمقابلة الآخرين.			
20	أفضل التعرف إلى أشخاص جدد، وتبادل أرقام الجوالات والتواصل.			
21	أحب أن يكون لدي الكثير من المعارف والأصدقاء.			
22	أحب العمل ساعات طويلة من أجل إنجاز أهداف.			
23	أحب استخدام الإنترنت للحصول على المعلومات.			
24	أعتقد أن الإنترنت والجوال وسيلتان هائلتان للتعرف إلى أشخاص جدد.			
25	قبل البدء في أي عمل أفضل دائمًا أن أحدد خطوات التنفيذ.			
	المجموع لكل عمود			
	المجموع الكلي للأعمدة			

مفتاح الإجابة:

- أعطِ العبارات التي جاءت إجاباتك عنها في عمود (نعم) درجتين لكل عبارة.
- احسب عدد تلك العبارات، واضرب العدد × (2).
- اكتب المجموع الذي حصل عليه عمود (نعم) في نهاية العمود.
- كرر الخطوات نفسها مع عمود (محتمل)، وعمود (لا).
- احسب المجموع الكلي للأعمدة من خلال جمع درجات الثلاثة أعمدة.

النتيجة:

يمثل الجدول الآتي نتيجة ما قد تكون قد حصلت عليه من درجات كلية، وتفسير تلك النتيجة.

المجموع الكلي للدرجات	التفسير
من 41 إلى 50	لديك إمكانيات جيدة، لكي تصبح رائد أعمال ناجحًا. وأنت في الطريق الصحيح. والعمل الحر سيكون مناسبًا لك. احرص على تنمية مهاراتك، فستكون تاجرًا في المستقبل.
من 30 إلى 40	لديك قابلية أن تصبح رائد أعمال ناجحًا. ولكنك تحتاج إلى عمل جاد في صقل وتدريب المهارات والقدرات المتوسطة لديك. لا تيأس إذا كنت جادًا، فيمكنك التأهيل، فلا يزال هناك متسع من الوقت.
أقل من 30	أنت غير مؤهل بشكل كاف لبدء مشروع ريادة أعمال بنفسك، ولكن يمكنك أن تشارك أحد زملائك وتكوين فريق عمل مشترك بينكما، يعوض ما قد يكون من نقص لدى أي منكم.



رجل وُلد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1809م، وفشل في عمل تجاري عام 1831م. ترشح إلى الهيئة التشريعية في الولاية التي يقيم فيها، وفشل، وفشل مرة أخرى في عمل تجاري عام 1834م. وفي عام 1836م عانى انهيارًا عصبيًّا، وترشح إلى الكونغرس الأمريكي، وفشل في عام 1843م، وتكرر الشيء نفسه عام 1846م، ومرة أخرى عام 1848م. حاول الترشح لمجلس الشيوخ عام 1855م، وفشل، ثم ترشح إلى نائب الرئيس 1856م، وفشل مرة أو أكثر من مرة. أي شخص عادي يمكن أن يقف بعد هذه المحاولات، إلا أن هذا الشخص لم يفعل ذلك. في عام 1858م ترشح إلى مجلس الشيوخ ومرة أخرى مُني بالفشل.

وفي عام 1860م ترشح الشخص ذاته ليتم انتخابه رئيسًا للولايات المتحدة الأمريكية. إنه إبراهام لنكولن.

مدارس صفات رائد الأعمال

Characteristics of Entrepreneur

لقد اتضح لنا مما سبق تعدد الصفات التي يتمتع بها رائد الأعمال، وتجعل منه شخصًا مختلفًا عن الآخرين. لذا يختص هذا الجزء من الفصل للتعرف على هذه الشخصية بشكل أكثر تفصيلًا، وذلك للمساعدة في البحث عن الوسائل المعينة على اكتشاف هؤلاء الأشخاص، والعمل على إيجادهم في المجتمع كوسيلة لبيئة عمل حر ناجحة. لقد ظهرت دراسات مستفيضة بهدف التعرف إلى خصائص رائد الأعمال Entrepreneur، التي تميزه عن غيره من الأفراد. إذ إن موضوع السمات الشخصية لرائد الأعمال له أهمية كبيرة، لدراسة ريادة الأعمال في العديد من السياقات، بما في ذلك دراسة محددات الاختيار المهني بين ريادة الأعمال مقابل الوظيفة، وكذلك لتقييم آثار سياسات ريادة الأعمال، ولتصميم وتقييم المنهج الملائم لتعليم ريادة الأعمال.

وقد قدمت أدبيات ريادة الأعمال عددًا من التحليلات التجريبية، والدراسات النظرية في هذا الصدد، لكن لا تزال الأدبيات متباينة بسبب التحديات المفاهيمية والتجريبية، التي يواجهها الباحثون. كما استندت أدبيات ريادة الأعمال على الدراسات العميقة والمستفيضة للقيادة، وتحديد سمات القائد واختلافه عن المدير. فقد قدّم كثير من الباحثين نظرياتهم، بناء على نظريات القيادة المتداخلة مع العلوم الاجتماعية والنفسية، وما توصلت إليه تلك الدراسات ذات الأبعاد المتعاضدة من نتائج، أسهمت في فهم أوسع وأدق للفرد في موقع القيادة. وكما يظهر في الجدول (1-3) فإن هناك عددًا من المدارس المقترحة في هذا المضمار، التي قدمت كل منها مجموعة العوامل والتفسيرات، التي تميز شخصية رائد الأعمال. ويشير الجدول إلى أربع مدارس رئيسة، وهي:

أولًا : مدرسة السمات.

ثانيًا: المدرسة البيئية.

ثالثًا: المدرسة السلوكية.

رابعًا: المدرسة الموقفية (الظرفية).

الجدول رقم (1 - 3) أهم مدارس صفات رائد الأعمال

مدرسة السمات		المثابرة - الاستقلالية - الحدس - الثقة في النفس - تحمل المخاطر - القدرة على الإقناع.
المدرسة البيئية	دور الثقافة	ظهور أثر الثقافة على نشأة وتوجه الفرد
	نظرية الجذب والدفع	تجذبه لريادة الأعمال بيئة إيجابية، وتدفعه لريادة الأعمال بيئة سلبية
	منهج التهميش	الأهلية -التهميش الاجتماعي- العمل خارج السائد الاجتماعي
	الخلفية الأسرية	أثر النشأة والتوجية - القدوة - الخلفية التجارية
	التعليم والخبرة	مستوى التعليم - الخبرة السابقة في المجال
المدرسة السلوكية		سلوك رائد الأعمال ومهاراته، وليس سماته وصفاته
المدرسة الموقفية		الإحساس بالفرصة - استغلال أو استثمار الفرصة

المصدر: Ibrahim and Ellis 2002

أولًا: مدرسة السمات The Traits Approach

تعد نظرية السمات من أولى الأطروحات التي ظهرت في أدبيات ريادة الأعمال، للبحث عن سمات مشتركة لرواد الأعمال. ركزت أبحاث هذه المدرسة على محاولة التعرف على السمات، التي تميز رواد الأعمال عن غيرهم. وتفترض مدرسة السمات أن هناك خصائص شخصية، تجعل من الشخص رائدًا للأعمال. وتقوم على فرضية أن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية، تقوده إلى التوجه نحو ريادة الأعمال. وتدور فلسفة هذه المدرسة حول النظر إلى التوجه نحو ريادة الأعمال من خلال وصف الأشخاص الناجحين الذين يمارسونها. ومن هذا المنطلق يصبح من الممكن التعرف على رائد الأعمال والتنبؤ به، من خلال تحديد السمات التي يتميز بها رائد الأعمال المثالي. فالسمات الريادية مثل الحاجة للإنجاز، والثقة بالنفس، والإصرار والمثابرة، والنزعة الاستقلالية، والإبداع، وتحمل المخاطرة كانت مدار البحث والتقصي لزمن طويل. إذ أوضحت تلك الدراسات تلازمها وتوفرها كصفات مشتركة في عدد كبير من رواد الأعمال في العالم. ومن هذه السمات التي أشارت إليها دراسة كاربونار 1998 Carbonar ما يلي:

1. الحاجة الشديدة للإنجاز.
2. الميل للاستقلالية.
3. الحدس والبديهة.
4. القدرة على الضبط الذاتي.
5. القدرة على تحمل المخاطر.
6. العزيمة والإصرار.
7. القدرة على التفكير الابتكاري.
8. الثقة بالنفس.

ومن النماذج التي استمرت سائدة خلال الثمانينيات والتسعينيات الميلادية نموذج Big-5. وهو نهج متعدد وعميق الأبعاد لتعريف الشخصية، وذلك من خلال قياس الانفتاح، والضمير الحي، والانبساط النفسي، والتواضع، والعصابية. سميت هذه الصفات الصفات الخمسة الكبرى، للتأثير على الاختيار الوظيفي وأداء العمل. تغطي (السمات الكلية) الخمس مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية، كما أوضحه جون وآخرون John et al. 2008، وهي كما يلي:

1. الانفتاح على التجربة: وتصف العمق والأصالة والتعقيد في حياة الفرد العقلية والتجريبية.
2. الضمير الحي: وتصف التحكم في الدافع الاجتماعي الذي يحفز السلوكيات الموجهة نحو الهدف.
3. الانبساط النفسي: وينطوي على نهج حيوي تجاه العالم الاجتماعي والمادي، وتتضمن سمات مثل النشاط، والتأكيد، والإيجابية الانفعالية.
4. التناقض: وتصف تناقضه مع التوجه الاجتماعي، وتجاذب الاتجاه مع الآخرين، وتشمل سمات مثل الإيثار، العقلية، والثقة، والتواضع.
5. العصابية: وتعكس التناقض مع الاستقرار العاطفي، والمزاج المتقلب مثل الشعور بالقلق، والتوتر، والحزن.

وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات، أهمها: أنه لا يمكن أن تجتمع كل السمات في شخص واحد، إنما هناك اختلاف واسع وكبير بين الأشخاص. ومن جانب آخر فربما تطغى سمة على أخرى أو تكون هناك سمة أظهر من أخرى، تقود إلى التوجه نحو ريادة الأعمال. كذلك لم تبين هذه المدرسة الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على ريادية الشخص.

ثانيًا: المدرسة البيئية The Environmental Approach

تؤمن هذه المدرسة بأن خصائص رائد الأعمال ترتبط كثيرًا بالبيئة، وما تحويه من عوامل خارجية. وأن رائد الأعمال هو ظاهرة ثقافية تقوده عوامل بيئية لا سيطرة له عليها، تقوده هذه العوامل للتوجه نحو مسار ريادة الأعمال. وأن العوامل الاجتماعية والديمغرافية تلعب دورًا رئيسًا في تحديد سلوك رائد الأعمال وشخصيته. وهذه المدرسة اقترحت عوامل عدة، يمكن أن تؤثر في بناء شخصية رائد الأعمال، وهي: الثقافة، والبيئة، والحراك الاجتماعي، والأسرة، بالإضافة إلى التعليم.

1. الثقافة Culture

فمن حيث الثقافة، فإن رائد الأعمال هو وليد الثقافة التي يعيشها في بيئته، وعوامل هذه الثقافة تؤثر لا محالة على شخصيته وسلوكه. فهناك ثقافات ترى أفضلية ريادة الأعمال كمسار مهني للشخص، في حين ترى بعض الثقافات غير ذلك، وربما اعتبرت ريادة الأعمال بديلًا دونيًا في المجتمع. وبلا شك فإن التوجه الثقافي نحو ريادة الأعمال يؤثر كثيرًا على مدى أهليته في المجتمع. وقد أوضحت الدراسات أن هناك أعراقًا أكثر ريادية من أعراق أخرى، كما أن هناك دولًا تشجع التوجه الريادي بقوة، وتسعى إلى غرس مفاهيم ريادة الأعمال منذ السنين الأولى لنشأة الطفل، ومن ثم تسود ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع، ويصبح رواد الأعمال مثالًا يحتذى للأجيال.

2. نظرية الجذب والدفع Push and Pull Theory

بموجب هذه النظرية، فإن الحافز لإنشاء مشروع جديد، أو التوجه نحو ريادة الأعمال، ليس نابعًا من سمات رائد الأعمال ذاته، بل بسبب عوامل خارجية إيجابية في البيئة، أو بسبب عوامل سلبية. فالنظرية تفترض أن الفرد إما أن يجذب إلى مسار ريادة الأعمال بفعل العوامل الإيجابية في البيئة، مثل الأفكار الجديدة المرغوبة، أو الفرص السانحة. وإما أن يدفع إلى مسار ريادة الأعمال بسبب عدم الرضا عن الوظيفة أو بسبب تسريحه منها. وبكل الأحوال فإنه قد توجه إلى ريادة الأعمال بسبب إحدى هذين العاملين البيئيين. فهناك بعض الصناعات والقطاعات التي تعمل كحاضنات أعمال لرواد الأعمال أكثر من غيرها من الصناعات والقطاعات. فهي تجذب رواد الأعمال، وتحفزهم لبدء أعمالهم الجديدة. ومن أمثلة هذه الصناعات مجال التقنية الحاسوبية، والمطاعم، والملابس، فكثير من رواد الأعمال عملوا في مثل هذه الصناعات، قبل أن يبدأوا مشروعاتهم الجديدة. فستيف جوب مؤسس شركة آبل كان يعمل قبلها في شركة أتاري (Atari)، في حين أن شريكه ستيف وزنياك كان يعمل في هيولت باكرد (Hewlett-Pakard).

وكذلك الحال بالنسبة لحال كين أولسون مؤسس شركة ديجيتال، فقد كان يعمل لدى شركة IBM. أما رواد الأعمال الذين تم دفعهم لريادة الأعمال، فقد توجهوا بفعل العوامل السلبية التي كانت تحيط بهم في البيئة. فهناك دراسات أثبتت أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى البطالة مع زيادة عدد المشروعات الناشئة (Ibrahim and Ellis 2002).

3. منهج التهميش أو التنحية The Marginal/Displacement Approach

يرتبط هذا المنهج بالبيئة السلبية المحيطة بالفرد. ويفترض أن رائد الأعمال ينشأ من خارج المألوف الاجتماعي. ووفقًا لهذا المنهج، فإن الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع يتجهون إلى أن يبدؤوا بحكم الضرورة وليس الاختيار - أعمالا خاصة بهم. واقترحت دراسات عدة مؤيدة لهذا المنهج: أن الشخص على المستوى الفردي عندما يكون مهمشًا، ويصبح بعد ذلك رائد أعمال، فإن تحفيزه قد ارتبط بالبيئة متعددة الثقافات، التي نشأ فيها عند صغره. وعلى مستوى المجتمع، فهناك دراسات عدة قدمت تفسيرًا لظاهرة ريادة الأعمال. ترتكز هذه النظريات على مفهوم التهميش الاجتماعي، والترحال، والأهلية والتكامل الاجتماعي بين الفرد والجماعة. فالفرد الذي لا يشعر أنه جزء من التوجه السائد في المجتمع، فإن ذلك يدفعه للتوجه نحو مسار ريادة الأعمال. فالأشخاص الذين يشعرون بالتمييز ضدهم بأي شكل من الأشكال، سواءً بالعمل أو بالمجتمع، فإن ذلك يدفعهم للاستقلال بمشروعاتهم الجديدة بدافع الضرورة، وليس بدافع الاختيار. ومن هنا فإن هذا المنهج يسهم في تفسير جزء كبير من توجه الأقلية العرقية في المجتمعات، ليكونوا رواد أعمال.

4. الخلفية الأسرية Family background

تعد الخلفية الأسرية أحد المؤثرات الرئيسة لنشأة رائد الأعمال. ويرى أنصار هذا الرأي: أن الطفل الذي يولد في كنف رعاية تكسبه الثقة بالنفس والاستقلالية والرقابة الذاتية، يكون أكثر احتمالية لمزاولة العمل الحر، والتميز بخصائص رائد الأعمال من غيره. كما أن الانحدار من أسرة تملك أعمالا خاصة، قد يدفع الشخص إلى مزاولة العمل الحر، نقلًا للخبرة عن والديه، وتوريثًا للمهنة في الأسرة.

ويرى بعض الباحثين المهتمين بأثر الأسرة على تكوين رائد الأعمال: أن رائد الأعمال الذي ينشأ في بيئة القدوة من والديه، التي تنمي لديه حب العمل المستقل، وقبول المخاطرة والإبداع، تدفعه نحو السلوك الريادي. وأوضحت الدراسات: أن ثلثي رواد الأعمال كانوا من أسر يعمل فيها أحد الوالدين في العمل الحر. فالقدوة المثالية تعزز الطموح، وتذكي الإلهام لاتباع المسار نفسه الذي اتبعه القدوة.

5. التعليم والخبرة Education and Experience

أشارت بعض الدراسات إلى أن مستوى التعليم لدى المبدعين والمبادرين أعلى منها بين الموظفين، كما أن توفر نوعية التعليم الذي يحتاج إليه رائد الأعمال في ممارسة العمل الحر له دور في نجاحه من خلال دعم قدرته على حل المشكلات، وسد النقص في الخبرة والتدريب، وفي تعلم المهارات اللازمة للنجاح. وأوضحت الدراسات أن الغالبية العظمى لرواد الأعمال، يحملون درجة علمية جامعية، وإن خرافة رائد الأعمال غير المتعلم، قد تبددت بتوافر عدد كبير من الدراسات التي تثبت خلاف ذلك.

وأكدت الدراسات أيضًا أن الخبرة السابقة لرائد الأعمال، تدفع النجاح في المشروع الجديد. فالخبرة الإدارية والخبرة السوقية والصناعية تعد عوامل حاسمة للنجاح في مشروع جديد. لذلك فلا غرابة أن نجد أن غالبية رواد الأعمال بدؤوا مشاريعهم الجديدة في الصناعة نفسها والسوق الذي كانوا يعملون فيه. فعلى سبيل المثال فإن دان لاستر مؤسس مطاعم بنديروزا الأمريكية الشهيرة فهم واستوعب خبايا نشاط المطاعم من عمله السابق في مطاعم ماكدونلدز. كما أن بيل جيتس مؤسس مايكروسوفت كان يعمل في نشاط الحاسب الآلي منذ أن كان صبيًا في الرابعة عشر من عمره. كما أن سام ولتون مؤسس وال-مارت (Wal-Mart) اكتسب خبرة نشاط التجزئة من عمله السابق في جي سي بيني (J.C.Penny). كما أن سليمان الراجحي رئيس مجلس إدارة مصرف الراجحي اكتسب خبرته من العمل لدى أخيه في محل صغير لمبادلة العملة.

ثالثًا: المدرسة السلوكية The Behavioral Approach

يرى أنصار هذه المدرسة: أن سلوك رائد الأعمال لا يعتمد على مجرد وجود سمات شخصية لدى الفرد، ولكنه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال. وركزت هذه المدرسة المستمدة أصولها من المدرسة السلوكية للقيادة التي ظهرت في أوائل القرن العشرين، وازدهرت بعد الخمسينيات الميلادية، على دراسة سلوك رائد الأعمال وتحليله في أثناء قيامه بالعمل الريادي. فانزاح التركيز من السمات للتركيز على السلوك نفسه. فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات، التي يتمتع بها رائد الأعمال بقدر ما ينصب على الطريقة، التي يمارس فيها رائد الأعمال عمله، وما هو نوع السلوك الذي يسلكه.

لذا فقد تبنت هذه المدرسة التركيز على دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة عدد من الأسئلة، مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعين على الرفع من كفاءة رائد الأعمال؟ وتفترض هذه المدرسة أن السلوك والأفعال

والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها، لذا فيرى الباحثون أنه بالرغم من أن بعض رواد الأعمال يولدون، فإن البعض الآخر يمكن تأهيله عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة.

ومن هنا فترى هذه المدرسة أن رائد الأعمال هو الشخص الذي يستطيع توجيه الموارد بكفاءة، ويضع الإستراتيجيات الناجحة، ويتابع العمل باستمرار مما يمكنه من استغلال الفرص المتاحة. لذا فإن نجاح رائد الأعمال يعتمد على عمله داخل المنظمة، وامتلاكه لمجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لصالح تطوير العمل. وقد اقترح أحد الباحثين نوعين من المهارات الأساسية لرائد الأعمال، هي:

- مهارات تفاعلية interactional skills
- مهارات تكاملية integrational skills

فالمهارت التفاعلية مجموعة من المهارات الإنسانية، التي تشمل بناء علاقات إنسانية وتكوينها مع العنصر الإنساني في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع. حيث تساعد هذه المهارات في إيجاد بيئة عمل تفاعلية مبنية على المشاركة، والتقدير، والاحترام، والعدالة، وروح الفريق، وغيرها.

أما المهارات التكاملية فهي بناء مهارات تكاملية مع العاملين والمديرين والمشرفين، بحيث تصبح المنشأة خلية عمل متكاملة. وتنبع فكرة التكاملية من التخصص في العمل، مما ينشئ الاعتمادية بينهم. (الحسيني 2006).

رابعًا: المدرسة الموقفية (الظرفية) The Contingency Approach

في حين أن مدرسة السمات تنظر إلى رائد الأعمال كرجل عظيم، وتفترض النظرية السلوكية توفر مهارات متعددة، لتكوين رائد أعمال ناجح، ترى المدرسة الموقفية بعدًا آخر تسند فيه على جدل وافتراضات النظرية الموقفية في القيادة التي ظهرت في الخمسينيات الميلادية في القرن العشرين، وازدهرت وسادت فيما بعد في أدبيات الإدارة. وتفترض هذه المدرسة أن الخصائص الريادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية، تتفاعل مع موقف وظرف معين، وأن المهارات الريادية لا تستثيرها إلى المواقف المختلفة. وهي تدعو إلى هيمنة ظروف الموقف المؤثر والمحفز للسلوك والتوجه الريادي.

وتفترض هذه المدرسة أن ريادة الأعمال هي ظاهرة معقدة، تتضمن تداخل عاملين حاسمين، هما الإحساس بالفرصة واستغلال الفرصة. فالإحساس بالفرصة ناتج عن التفاعل بين السمات

الشخصية للمبدع مثل الاستقلالية، وحب المخاطرة، والابتكار والظروف البيئية المؤثرة، التي يتم اكتشافها عن طريق بحث الفجوة السوقية، والحلول الابتكارية لتلبية الحاجة غير المشبعة لدى الزبائن.

وأما استغلال الفرصة فيتطلب امتلاك عدد من السمات من جهة، وعدد من المهارات اللازمة من جهة أخرى، وذلك لإدارة الموارد المتاحة بكفاءة، وبناء إستراتيجية مناسبة، والعمل في الظروف غير المؤكدة. ويرى الباحثان (Ibrahim and Ellis 2002) أن كلا السمات الريادية والمهارات الإدارية تتكون وتتشكل وتتطور بتأثير البيئة المحيطة، مثل الخلفية الأسرية، والثقافة الإيجابية أو السلبية، والتعليم والخبرة.

وخلاصة القول: إنه يلاحظ من المدارس السابقة اختلاف وجهات النظر حيال العوامل المؤثرة في بناء وتكوين رائد الأعمال، التي يمكن أن نستنتج منها أن نجاح رائد الأعمال لا يتوقف على مجرد امتلاكه للقدرة على الإبداع والابتكار، ولا إيجابية التوجهات والسلوكيات، بل يتعين أن يتوافر لديه مزيج متنوع من سمات ومهارات متكاملة، تساعده على النجاح في العمل.

وعلى ضوء ذلك تم طرح عدد كبير من المقترحات، التي تجمع بين السمات والمهارات اللازمة للتكوين ونجاح رائد الأعمال. ومن ذلك، المقترحات التي تظهر في الجدول الآتي.

الجدول رقم (2 - 3) سمات رائد الأعمال الناجح

م	السمة	المفهوم
1	المثابرة / وضع الأهداف	وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز، وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل.
2	القدرة على بناء العلاقات الإنسانية	فهم يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدود، وفي الوقت نفسه يتسمون بروح المرح والبهجة والتعاون واللباقة.
3	القدرة على التواصل	فهم قادرون على التواصل مع الآخرين، ونقل الأفكار لهم، سواء شفاهة أو تحريرًا.
4	الانضباط الذاتي	فهم يتمتعون بقدر عالٍ من المعايير الذاتية الواقعية، ويتقبلون المسؤولية، ولديهم الاستعداد للمحاسبة.
5	التعامل مع الفشل	فهم ينظرون للفشل بصفته دروسًا مستفادة وخبرات مكتسبة.
6	الثقة بالنفس	يثقون بالاقتناع والعقيدة الراسخة في قدرتهم على إنجاز الأهداف، التي يصرون عليها. فضلًا عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة للاستقلالية..
7	تحمل المخاطر	التمتع بالنزعة لتحمل قدر محسوب ومعتدل من المخاطرة، ويرون فيها فرصة مناسبة للنجاح.
8	أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية	فهم يحتاجون إلى الاعتماد على مبادراتهم الذاتية، واتخاذ القرارات المهمة، والتصميم على التنفيذ، قابلين بالنتائج، ومتحملين العواقب.

م	السمة	المفهوم
9	الطاقة والنشاط	فهم يتمتعون بمستويات عالية من اللياقة والحيوية والنشاط. فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة، ولياقة مرتفعة.
10	تحمل الغموض	إنهم قادرون على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد، وعدم الأمان في وظائفهم، مع القدرة على إنجاز مهام متعددة في الوقت نفسه.
11	القدرة على التفكير الابتكاري	والمقصود بذلك قدرتهم، واحتياجهم إلى التفكير الأصيل، والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها.
12	استخدام الموارد الخارجية	فهم يتطلعون إلى خبرات الآخرين، ومساعداتهم من أجل إنجاز الأهداف المرجوة.
13	المعرفة الفنية	حيث يتمتعون بالمهارات المتنامية، والخبرات والموارد المتميزة في مناطق جغرافية معينة.
14	قدرة التعامل مع الأرقام	فهم يتمتعون بحاسة وقدرة فهم لاستيعاب الإنجازات والتقارير المالية والرقمية وفهمها.
15	حساسية التعامل مع النقود	لهم قدرة على إدراك أن النقود عامل مهم، ومن ثم فإنهم يحسبون تخصيصها.
16	المعرفة العملية	حيث يتوافر لديهم الفهم الأساسي للعمليات والمصطلحات الفنية لمجال أعمالهم.

وعليه ولحسن الحظ فإن رواد الأعمال لم يولدوا فقط، بل يمكن تدريبهم وتطويرهم. لذا فقد ظهرت العديد من البرامج التدريبية لرواد الأعمال، لتقوية المهارات والثقة بالنفس وتنميتها من أجل إنشاء المشاريع الخاصة بهم، حيث سيتم الإشارة إلى بعض هذه البرامج في الفصول القادمة من هذا الكتاب.

وختامًا: فقد وضع بعض الباحثين فروقًا بين المديرين التقليديين، ورواد الأعمال تساعد على فهم سمات الرائد بمقارنته بالمدير، هذه الفروق قسمت إلى ثلاثة خصائص، هي:

1. الخصائص التنظيمية.
2. الخصائص الإدارية.
3. الخصائص الشخصية، ويظهر تفصيلها في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 3) الفروق بين المديرين التقليديين ورواد الأعمال

عوامل المقارنة	المديرون التقليديون	رواد الأعمال
	الخصائص التنظيمية	
التوجه نحو المنظمة	ينظرون إلى المنظمة على أنها مكان يوفر لهم الخبرة والحماية، ويبحثون عن منصب وظيفي.	لا يحبون النظام والشكل التنظيمي.
الرضا الإداري	يعمل على إرضاء الآخرين (الأعلى منصبًا في الهرم التنظيمي)	يعمل على إرضاء ذاته، وإرضاء عملائه، ورعاته ومناصريه.
الدوافع الرئيسة	يرغب في الترقي وغير ذلك من المكافآت التنظيمية التقليدية.	يرغب في الحرية وفي الوصول إلى الموارد التنظيمية.
العلاقات مع الآخرين	علاقاته الرئيسة تتم من خلال الهيكل التنظيمي.	المعاملات التي تحدث بينه وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة.
	الخصائص الإدارية	
القرارات	تتفق مع رغبات أصحاب السلطة/ يؤخر القرارات لاستطلاع رأي رؤسائه.	أكثر صبرًا ويرغب في تحقيق حالة من التوافق والتكيف مقارنة برائد الأعمال المستقل.
تفويض السلطات	يفوض السلطات- التقارير والإشراف يستنفذون معظم الوقت.	يشارك في العمل بنفسه- يمكن أن يقوم بالعمل بنفسه، لكنه يعرف كيف يفوض سلطاته.
الاهتمامات الإدارية	تنصب على الأحداث التي تقع داخل المنظمة بصفة أساسية.	تنصب على كل من إدارة احتياجات المشروع داخل المنظمة، وعلى العملاء خارج المنظمة.
بحوث التسويق	يقوم ببحوث التسويق لاكتشاف احتياجات المستهلك، ويقدم السلع والخدمات للأسواق.	يقوم ببحوث التسويق بطريقته الخاصة، ويقيم الأسواق ببديهة مثلما يفعل رائد الأعمال المستقل.
نمط حل المشكلات	يتعامل مع المشكلات من خلال النظام.	يتعامل مع المشكلات من خلال النظام، أو يتجنبها دون أن يترك المنظمة.
المهارات	الإدارة المحترفة، الأساليب التحليلية المجردة، إدارة الأفراد، والمهارات السياسية.	يشبه رائد الأعمال المستقل كثيرًا، ولكن وضعه يتطلب قدرة أكبر على تحقيق النمو والازدهار داخل المنظمة.
	الخصائص الشخصية	
السمات الشخصية	يمكن أن يكون فعّالًا وطموحًا- ولكنه يخشى من قدرة الآخرين على الوقوف أمام مستقبله الوظيفي.	واثق بنفسه، جريء، متشائم فيما يتعلق بالنظام، ولكنه متفائل بقدرته على خداعه
المستوى التعليمي	يتمتع بمستوى تعليمي مرتفع.	عادة ما يتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، خصوصًا في المجالات الفنية.
الفشل والأخطاء	يكافح من أجل تجنب الأخطاء والمفاجآت، ويؤجل الاعتراف بالفشل.	يحاول إخفاء المشروعات التي تنطوي على المخاطر عن الآخرين، ومن ثم يستطيع التعلم من الأخطاء دون التعرض للفشل العام.
التاريخ الأسري (العائلي)	يعمل أفراد العائلة لدى الشركات الكبيرة المشروعات الصغيرة، أو العمل المهني، أو العمل في المزارع	يتمتع بخلفية ريادية نتيجة العمل في المشروعات الصغيرة، أو العمل المهني، أو العمل في المزارع.
المخاطرة	يتعامل معها بحذر.	يجب التعامل مع المخاطر المتوسطة، لا يخشى فقدان الوظيفة، لذلك يتحمل قدرًا من المخاطر الشخصية.
المكانة الاجتماعية	يهتم بالرموز التي تدل على مكانته في العمل.	لا يهتم بالرموز التقليدية التي تدل على مكانته في العمل، ولكنه يبحث ويهتم بحريته واستقلاليته.

أخلاقيات رائد الأعمال

Ethics of the entrepreneur

كما أوضح الباحثون أن هناك صفات محددة يتصف بها رائد الأعمال تقوده إلى النجاح الباهر، فإن رائد الأعمال أيضًا يجب أن يتحلى بأخلاقيات العمل، التي تُعدّ أساسًا في التعاملات للتجارة، فضلًا على أهميتها لرائد الأعمال. وقد أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية في جميع البلدان. وأصبح انتشار التعريف والتوعية بأخلاقيات العمل أمرًا جوهريًّا في المنظمات، فقد سنت الدول التشريعات الخاصة بالأخلاقيات التي يتم تقديمها بوصفها مادة دراسية في كل الجامعات العالمية كما يتم إنشاء الأجهزة المختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري والجمعيات المدنية المتخصصة في الأخلاقيات وقواعد آداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة العامة والقيم والسلوك الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة. وانتشر المفهوم ليشمل تفصيلات محددة لكل مهنة كعلم وتنظيمات ومواثيق شرف مهنية، فهناك حديث عن أخلاقيات الطب، وأخلاقيات الحاسوب، وأخلاقيات المنظمات الافتراضية، وأخلاقيات استخدام الإنترنت، وأخلاقيات البحث في الهندسة الوراثية، وأخلاقيات ريادة الأعمال، وغيرها.

إن أخلاقيات رائد الأعمال هي مبادئ وأصول ينبغي أن يسير عليها، ويراعي تطبيقها كل ممارس في أي مستوى إداري سواءً كان رئيسًا، أو مرؤوسًا. ولكن الإدارات العليا تزداد عليها المسؤوليات، وتتعاظم عليها الواجبات، ما يزيد أهمية تحليها بالصفات الحميدة، والمبادئ الأساسية. لذا فقد أفردنا في هذا القسم الصفات الواجب أن يتحلى بها رائد الأعمال. وقد أجملناها في سبع صفات سنشرحها تباعًا في السطور الآتية.

أولًا: الكسب الحلال.

التاجر المسلم يُحل الحلال، ويحرم الحرام، ويقف حيث أوقفه الله، ويبتعد عما نهاه عنه، فلا يخدعه كثرة الربح، ليرتكب ما حرم الله عليه، فالتجارة فيما حرم الله والمنتجات أو الخدمات التي تضر الإنسان والمجتمع هي سحت نهى الله ورسوله عنها، وأن يحرص رائد الأعمال على أن يكون رزقه طيبًا بعيدًا عن شبهات الحرام، مثل الربا والقمار وتضليل الناس والغش والخداع. ومن نقاء المال أداء الزكاة دون تأخير، ودفع أجر من يعمل معه بلا مطل، وأداء الدين الذي عليه بلا مماطلة.

ثانيًا: أن يكون حسن الخلق.

إن من أهم الصفات التي ينبغي أن يتصف بها رائد الأعمال هي حسن الخلق، فبالخلق الحسن يستطيع الإداري أن يكسب احترام مرؤوسيه، ومن ثم يقودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم في حالة معنوية عالية، فلا يشعر أحدهم أنه محتقر، أو مهمش، أو مستصغر، أو أن تصدر منه الكلمات النابية والألقاب المحقرة لمن حوله من المرؤوسين، وإنما يعاملهم معاملة إنسانية حسنة، فترتفع حالتهم المعنوية، فيقبلون على إنجاز العمل وهم في أحسن حال.

وقد ضرب لنا رسولنا الكريم صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ المثل الأعلى في حسن الخلق، فوصفه المولى سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ بأنه ذو خلق عظيم، فيقول جل من قائل، واصفًا نبيه صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: 4]. ويقول المصطفى صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عن المهمة التي بعث بها: واعتنى بها أعظم عناية مربيًا أمته على كل خلق حميد وفعل رشيد، فعن أبي هريرة رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ، قال: قال رسول الله صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «**إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق**»[1]، ومن هنا تتضح الأهمية الكبرى لمكارم الأخلاق وحسنها.

ثالثًا: أن يكون قدوة حسنة.

يجب أن يكون رائد الأعمال هو وأفعاله قدوة لمرؤوسيه كي يحتذوا بها، فلا بد أن يكون هو أول من يطبق تعليمات العمل، فلا يأمر بشيء إلا ويكون هو أول من ينفذه، ولا ينهى عن شيء إلا ويكون هو أول من يبتعد عنه.

فقد كان قدوتنا الرسول صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خير مثل على ذلك، فما أمر بشيء إلا كان هو أول من يعمل به، وما نهى عن شيء إلا وكان أول من ينتهي عنه، وفي هذا يقول المولى سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْـَٔاخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴾ [الأحزاب: 21] فرائد الأعمال يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه، فلا يعقل أن ينادي بالالتزام بمواعيد العمل مثلًا وهو غير ملتزم بها، ولا يعقل أن ينادي بالعدل وهو ظالم، ولا بالإخلاص وهو غارق في تفضيل وتقديم أعماله ومصالحه الشخصية. وفي ذلك يقول الحق سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف: 2-3].

(1) أخرجه أحمد (14/512 رقم8952)، والبخاري في الأدب المفرد (رقم273)، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة (1/44 رقم45).

رابعًا: أن يكون عادلًا

يجب أن يكون رائد الأعمال عادلًا بين مرؤوسيه، وألا يفرق بينهم في تعامله معهم، ولا يحابي مرؤوسًا على حساب مرؤوس آخر، فشعور المرؤوسين بعدالة رئيسهم يرفع من حالتهم المعنوية، وفي الوقت نفسه يمنحونه ثقتهم، أما عندما تغيب العدالة، فتشتعل النفوس بالغضب والكراهية، وتصيد الأخطاء، واليأس من العمل. وفي ذلك يقول الرسول ﷺ في الحديث الذي رواه عوف بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «**خيار أئمتكم الذين تحبونهم، ويحبونكم، وتصلون عليهم، ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم، ويبغضونكم، وتلعنونهم، ويلعنونكم» قال: قلنا: يا رسول الله، أفلا ننابذهم؟ قال: «لا، ما أقاموا فيكم الصلاة، لا، ما أقاموا فيكم الصلاة»**[1]، وهناك كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تبين ضرورة العدل، من ذلك قول المولى سبحانه وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: 8].

وعكس العدل الظلم في معاملته لمرؤوسيه، ولمن تحت إمرته من العمال والموظفين. ومن صوره مطل الغني وحرمان الحقوق المادية كالأجور، والرواتب، والحقوق المعنوية كالمراتب، والترقيات، والتقدير، والاحترام.

والظلم ظلمات يوم القيامة. وكان معاوية رضي الله عنه يقول: «إني لأستحي أن أظلم من لا يجد عليَّ ناصرًا إلا الله». وقال سحنون بن سعيد: كان يزيد بن حاتم يقول: «ما هبت شيئًا قط هيبتي من رجل ظلمته، وأنا أعلم أن لا ناصر له إلا الله، فيقول: حسبك الله، الله بيني وبينك».

وبكى علي بن الفضيل يومًا، فقيل له: ما يبكيك؟ قال: أبكي على من ظلمني إذا وقف غدًا بين يدي الله تعالى ولم تكن له حجة. ونادى رجل سليمان بن عبد الملك، وهو على المنبر: يا سليمان، اذكر يوم الأذان، فنزل سليمان من على المنبر، ودعا بالرجل، فقال له ما يوم الأذان؟ فقال: قال الله تعالى: ﴿فَأَذَّنَ مُؤَذِّنٌۢ بَيْنَهُمْ أَن لَّعْنَةُ ٱللَّهِ عَلَى ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ [الأعراف: 44]، قال: فما ظلمتك؟ قال: أرض لي بمكان كذا وكذا أخذها وكيلك، فكتب إلى وكيله: ادفع إليه أرضه وأرضًا مع أرضه.

وروي أن سلطانًا رقم على بساطه:

(1) أخرجه مسلم (3/1482 رقم1855).

لا تظلمنَّ إذا ما كنتَ مقتدرًا	فالظلم مصدره يُفضي إلى الندم
تنامُ عيناكَ والمظلومُ مُنتبهٌ	يدعو عليكَ وعينُ اللهِ لم تنمِ

خامسًا: أن يكون رحيمًا.

رائد الأعمال الذي يكون رحيمًا مع مرؤوسيه يحبونه، ويخلصون له، وكذلك ترتفع حالتهم المعنوية، وعندما يكون قادرًا على توقيع عقوبة معينة على بعضهم، ثم يعفو عنهم يزداد حبهم واحترامهم له، ومن الرحمة أن يصبر عليهم، ويسعى إلى تقدمهم وتطورهم، ويسعد بترقيتهم ونجاحهم، وفتح سبل الخير لهم، وهو في ذلك يكون ممتثلًا لتوجيهات القرآن الكريم، حيث يقول المولى سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ: ﴿فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱصۡفَحۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾ [المائدة: 13]. وعن عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قالت: سمعت رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول في بيتي هذا: **«اللهم، من ولي من أمر أمتي شيئًا، فشق عليهم، فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا، فرفق بهم، فارفق به»**[1]. وهذا لا يتنافى مع أن يكون المدير حازمًا جادًّا لا يترك مجالًا للتسيب والخمول والكسل، ويحرص على مراقبة الموظفين ومتابعتهم، وحثهم على الإنجاز والفعالية.

وقال الحسن بن أبي الحسن: إذا كان يوم القيامة نادى مناد: من كان له على الله أجر فليقم، فلا يقوم إلا العافون عن الناس، وتلا قوله تعالى: ﴿فَمَنۡ عَفَا وَأَصۡلَحَ فَأَجۡرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِۚ﴾ [الشورى: 40]، وقال علي رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أولى الناس بالعفو أقدرهم على العفو به. وقال رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أقيلوا ذوي المروءات عثراتهم، فما يعثر منهم عاثر، إلا ويده بيد الله يرفعه.

وكان المأمون، رَحِمَهُ اللَّهُ تعالى يحب العفو، ويؤثره، ويقول: لقد حبب إليَّ العفو، حتى إني أخاف ألا أثاب عليه.

وكان الأحنف، رَحِمَهُ اللَّهُ تعالى، كثير العفو والحلم، وكان يقول: ما آذاني أحد إلا أخذت في أمره بإحدى ثلاث: إن كان فوقي عرفت له فضله، وإن كان مثلي تفضلت عليه، وإن كان دوني أكرمت نفسي عنه. وكان مشهورًا بين الناس بالحلم وبذلك ساد عشيرته، وكان يقول: وجدت الاحتمال أنصر من الرجال. وقيل له: ممن تعلمت الحلم؟ فقال: من قيس بن عاصم، كنا نختلف إليه في الحلم، كما يختلف إليَّ الفقهاء في الفقه، ولقد حضرت عنده يومًا وقد أتوه بأخ له قد قتل ابنه، فجاؤوا به مكتوفًا، فقال: ذعرتم أخي أطلقوه، واحملوا إلى أم ولدي ديته، فإنها ليست من قومنا، ثم أنشأ يقول:

(1) أخرجه مسلم (3/1458 رقم1828).

أقـــولُ للنـفـسِ تـصـــبيرًا وتعزيةً إحـــدى يـــديّ أصـابَـتـني ولم تـــردِ
كـلاهـمـا خـلـف مـن فـقـد صـاحـبِـه هـــذا أخـــي حـيـنَ أدعـــوه وذا ولـــدي

وقيل: من عادة الكريم إذا قدر غفر، وإذا رأى زلة ستر. والذي يجب على العاقل مديرًا كان أو أجيرًا إذا أمكنه الله تعالى ألا يجعل العقوبة شيمته، وإن كان لا بد من الانتقام فليرفق في انتقامه إلا أن يكون حدًّا من حدود الله تعالى.

سادسًا: أن يكون نصوحًا.

يجب على رائد الأعمال أن يكون نصوحًا، ويكثر من إسداء النصح لمرؤوسيه إذا رغب في الإقلال من الأخطاء الممكن الوقوع بها، ومن ثم فإذا ما قلت أخطاؤهم زادت إنتاجيتهم وثقتهم بأنفسهم، وقربهم من رئيسهم، واحترامهم له، وقد حذر الرسول Hوسلم كل مسؤول من حجب النصيحة عن مرؤوسيه، فقد جاء في الحديث النبوي عن معقل قال: سمعت النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول: «**ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة**»[1]. وروي أن كسرى أنوشروان كان له معلم حسن التأديب يعلمه حتى فاق في العلوم، فضربه المعلم يومًا من غير ذنب، فأوجعه، فحقد أنوشروان عليه، فلما ولي الملك قال للمعلم: ما حملك على ضربي يوم كذا وكذا ظلمًا؟ فقال له: لما رأيتك ترغب في العلم، رجوت لك الملك بعد أبيك، فأحببت أن أذيقك طعم الظلم لئلا تظلم!

سابعًا: ألا يستبد بالرأي.

يجب أن يتصف رائد الأعمال وخاصة عند اتخاذه القرارات المهمة بصفة الشورى، فلا يكون مستبدًّا برأيه، وإنما عليه أن يشاور، ويشيع جو المشورة التي ينادي بها الدين القويم، فإن للشورى تأثيرًا كبيرًا لدى المرؤوسين في رفع حالتهم المعنوية، ورضاهم ومشاركتهم، وقد نادى بها القرآن الكريم في كثير من المواضع، منها قول المولى عَزَّ وَجَلَّ: ﴿فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

والأحاديث النبوية التي تدعو إلى المشورة كثيرة، بل إن تطبيقاته صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لمبدأ الشورى واسعة، وما أدل على ذلك من قول أبي هريرة رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: ما رأيت أحدًا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

---

(1) أخرجه البخاري (9/64 رقم7150)، ومسلم (1/125 رقم142).

فعندما لا ينفرد الإداري باتخاذ القرار بل يلجأ إلى مرؤوسيه وخاصة الأمناء الأقوياء لمشاورتهم يقوى الرأي، ويسدد، ويكون أدعى إلى الحكمة والصواب، ويكسب بذلك احترام من حوله من المرؤوسين، ويضمن مشاركتهم وتبنيهم للرأي، وحرصهم على نجاحه.

قال الحسن: الناس ثلاثة: فرجل رجل، ورجل نصف رجل، ورجل لا رجل. فأما الرجل الرجل فذو الرأي والمشورة. وأما الرجل الذي هو نصف رجل فالذي له رأي، ولا يشاور. وأما الرجل الذي ليس برجل فالذي ليس له رأي ولا يشاور.

وقال أعرابي: لا مال أوفر من العقل، ولا فقر أعظم من الجهل، ولا ظهر أقوى من المشورة. وقيل: من بدأ بالاستخارة، وثنى بالاستشارة فحقيق ألا يخيب رأيه. ولمحمد الوراق:

إنَّ اللبيبَ إذا تفرقَ أمرُه	فَتقَ الأمورَ مُناظرًا ومُشاورا
وأخو الجهالةِ يستبدُ برأيه	فتراه يعتسفُ الأمورَ مُخاطِرا





موقع أرشدني هو منصة لريادة الأعمال يلتقي فيها رائد الأعمال (Entrepreneur) بمرشد الأعمال (Mentor) وذلك لطلب خدمة الإرشاد في أحد مجالات إنشاء المشروعات الصغيرة، وتتدرج التخصصات الموجودة في أرشدني من مرشدين متخصصين بتحويل الفكرة إلى فرصة، إلى متخصصين في نمو الأعمال وتطويرها مرورًا بجميع عمليات وخطوات وإجراءات إنشاء وإدارة المشروع الريادي، فمن خلال التطبيق يمكن لرائد الأعمال طلب المشورة والإرشاد في أحد التخصصات والمجالات المتعلقة بمشروعه، وسيقوم مرشد الأعمال بتقديم الخدمة الإرشادية حتى يتمكن رائد الأعمال من اتخاذ قراراته بسلامة وثبات. يوجد التطبيق على منصة آبل (Apple Store) وعلى منصة أندرويد (Play Store).

الشيخ سليمان الراجحي رئيس مجلس إدارة مصرف الراجحي



يقول المثل الصيني: «إذا كنت تمشي من دون دليل فإنك أيضًا لا تعرف متى تصل». حين يمتلك الإنسان رؤية ما حيال نشاطه في الحياة يستطيع أن ينجز، وأن يحقق طموحاته بطريقة منظمة ومنتجة، ومن يدرك أن الحياة الدنيا تعاش لهدف وغاية -وقليل من الناس يدرك ذلك- يصبح العيش بالنسبة إليه سباقًا مع التحديات اليومية لمواجهة صعوبة الحياة بألوان من الصبر والأمل والحيلة والتدبير، وحين يمتلئ الإنسان بطاقة الأمل وروح التفاؤل يصبح النجاح بالنسبة إليه مسألة وقت؛ هكذا كان الشيخ سليمان الراجحي يرى حياته وعمله. حياة فريدة ومليئة بالعبر تلك التي مر بها الشيخ سليمان الراجحي في مشوار العمر ورحلة الأيام؛ تلك التي بدأت من البكيرية في منزل طيني متواضع، وانتهت بإدراج صاحب هذه الحياة في المرتبة الـ 107 عالميًا في قائمة (فوربس) لأثرياء العالم، والمرتبة السابعة عربيًا بثروة تبلغ نحو تسعة مليارات دولار.

عمل الشيخ سليمان في حياته الأولى في كل ما يخطر على البال من مطلق الأعمال البسيطة جدًا التي قد تُعدّ تافهة في عين البعض (طباخًا وحمالًا وحدادًا)، لكن حين يتم النظر إليها كعمل وقيمة تحمل في ذاتها استحقاق الكرامة، تتحول تلك الأعمال الهامشية إلى مدرسة لتعلم أسرار الذات وإدراك معنى الجهد كوسيلة للكسب الحلال. يقول الشيخ في نصيحة ذهبية لأبناء اليوم: «إذا كان الشاب يريد أن يستمع إلى نصيحتي فإني أنصحه بأن يعود نفسه على الطموح، ويعتمد على الله، ثم على نفسه، ولا ينتظر مساعدة من أحد لا أب ولا غيره، وأن يضع نصب عينيه أن هناك مسؤوليات ومشروعات كثيرة تنتظره من زواج وبيت وأولاد، وألا يكون كل إنجازه أن ينتظر وفاة أبيه لكي يرثه! ولو ورث أباه فكم سيكون نصيبه بين إخوانه وزوجات أبيه، وربما وجد أن أباه استدان جزءًا كبيرًا من ماله، وربما وجد أن هناك الكثير من الأقساط التي ما زالت في انتظاره، ومن ثم فإنه يجب على كل شاب أن يبني روح الطموح في نفسه، ويتعلم كيف يكوّن نفسه، ويجب أن يكون عمله مبرمجًا، بحيث يقسم وقته بين متطلبات الحياة، مثلًا من الساعة كذا للعمل، ومن الساعة كذا للوالدين، ومن الساعة كذا للعائلة. ويجب أن يكون الشاب بارًا بوالديه، قريبًا منهما، وعليه أن يتعرف إلى طريقة نشأة أبيه، ويقتدي به في نجاحاته، كما أن عليه -لكي يكون ناجحًا في حياته- أن يدرس مسيرة الناجحين لأخذ العبرة منها سواء كان سليمان الراجحي أو غيره». ففي نهاية هذه النصيحة القيمة يطرح الشيخ سليمان الراجحي

نفسه كعبرة للنجاح، وهو بالطبع لم يذكر اسمه على سبيل التباهي بل عن جدارة وتواضع، يعرف معناهما جيدًا كل من اطلع على طرف من سيرته وسفر حياته الحافل.

ففي هذه النصيحة المختصرة يمكننا أن نرى حياة الشيخ سليمان الراجحي نفسه، ويمكننا أن نستخلص كثيرًا من المعاني والقيم كالإخلاص، والاعتماد على النفس والمسؤولية والطموح والتنظيم وتحديد الأولويات، وغير ذلك مما يمكن أن يكون دليلًا ظاهرًا للنجاح. لقد قيل قديمًا: «تسعة أعشار العبقرية جد ومثابرة والعشر الباقي ذكاء» وإذا صدق هذا القول فإن حياة الشيخ سليمان الراجحي ربما كانت أسطع صورة صادقة عن معناه. وها نحن نرى اليوم مجالات الاستثمار الكبرى لشركة الراجحي المصرفية والمؤسسات الأخرى التابعة لها، ونرى كذلك المؤسسات الخيرية وصناديق الدعم والنجاح التي يقدمها الشيخ سليمان الراجحي لكل الناجحين والنابهين من أبناء المملكة؛ لأنه يعرف بطبيعة الحياة التي خاض غمارها طفلًا في مجال العمل والإنتاج أن أول شرط لمساعدة الناس هو أن يساعدوا أنفسهم. وهكذا كان الشيخ سليمان الراجحي في مشروعاته المختلفة نموذجًا حقيقيًا للرائد الذي يختبر كل الفرص والممكنات لتحقيق النجاح. ذلك أن ريادة الأعمال ليست منصبًا يمنح للأفراد العاملين داخل النظام، بل هو اختيار ذاتي يجعلهم يبرزون من خلال الأفكار التي يحملونها والأحلام التي يأملون في تحقيقها وتطبيقها وبلورتها بمعرفتهم وقدراتهم الخاصة. رواد الأعمال المؤسسيون ليسوا مخترعين ولا مكتشفين؛ لكنهم أفراد يستطيعون تحويل أفكارهم إلى مشروعات حقيقية، يبنون فرق العمل، ويتمتعون بالالتزام وبالدوافع القوية كي يروا أفكارهم قد تحولت إلى دافع ملموس، وهم بعد ذلك كله ليسوا عباقرة، بل لا تتجاوز حدود الذكاء لديهم ذكاء متوسط الناس، وهم يبدؤون مغامراتهم المؤسسية الداخلية بفكرة، ثم سرعان ما تتحول إلى رؤية.

أسئلة وواجبات

Questions and Assignments

1. اختر أحد رواد الأعمال Entrepreneur في منطقتكم وأجرِ معه (معها) مقابلة. ما القصة حول المنشأة؟ وضح ما الصفات التي يتمتع بها رائد الأعمال، التي تم توضيحها في هذا الفصل؟ ما المزايا والمعوقات التي يراها هذا الريادي في ممارسة العمل الحر؟ وبماذا ينصح الراغبين في إنشاء مشروعات خاصة بهم؟

2. تعددت المدارس التي تؤسس الخلفية النظرية لمفهوم ريادة الأعمال. قم بإعداد جدول يوضح باختصار هذه المدارس.

3. عدّد الصفات التي ترى أنها مهمة لنجاح رائد الأعمال. حدد خمسًا منها، وراجعها مع زملائك.

4. قم بمقابلة أحد رجال الأعمال الناجحين، واسأله عن أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها رائد الأعمال.

5. قم بإجراء الاستبيان الآتي، وتبادل التعليق على النتائج مع أحد زملائك.

هل تتمتع بصفات رائد الأعمال؟ هل أنت:	نعم	لا
- تقدم على المخاطرة: إن رائد الأعمال عادة ما يقدم على بعض المخاطرة المحسوبة ولا يتردد في اقتناص الفرص، ويسير بحسب بديهته.		
- صانع قرار: إن كلمة (التأجيل) لا توجد بين المفردات التي يستخدمها رواد الأعمال أنهم يرتاحون إلى القرارات التي يتخذونها، ويعرفون الى أين يذهبون.		
- صانع أحلام: إن رواد الأعمال لديهم أحلامهم وهم يناضلون لكي تتحول هذه الأحلام إلى حقائق، وهم لا يقولون: «أنا أتمنى» بل يقولون: «أنا سوف أكون».		
- صاحب رؤية: فبدلًا من النظر خطوة واحدة للأمام، يستطيع رواد الأعمال أن يتخيلوا الصورة الكبرى الكلية، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.		
- تتمتع بالدافعية: لأن رواد الأعمال لديهم رؤية وحلم، فإنهم غالبًا ما يكونون أشخاصًا متحمسين ولديهم دافعية، ولا يتركون شيئًا يقف في طريق تحقيق أهدافهم.		
- تمتلك الحماسة: لأن رواد الأعمال تسيطر عليهم أحلامهم، فإن الحماسة تؤدي دورًا كبيرًا في تحويل هذه الأحلام إلى حقائق، إنك يمكن أن تشعر بالحماسة تشع من رجل الأعمال الحقيقي.		
- تتمتع بالثقة: إن رواد الأعمال يعرفون إلى أين هم ذاهبون، ولماذا هم واثقون أنهم سوف ينجحون.		
- تتمتع بروح النشاط: إن رواد الأعمال يكونون ممتلئين بالحماس والدافعية بسبب أحلامهم لذلك فإنهم يكون لديهم دائمًا قدر كبير من الطاقة، ويزدادون نشاطًا عندما يرون أن كل خطوة من خطوات حلمهم تقربهم من الحقيقة.		

6. ابحث في الإنترنت عن الاختبارات التي تقيس مهارات رائد الأعمال وصفاته، وقم بالإجابة عن أحدها.

7. لماذا يجب أن يتحلى رائد الأعمال بأخلاقيات العمل، ما الإيجابيات التي سيجنيها رائد الأعمال من ذلك؟

الأفلام التعليمية

سمات رائد الأعمال: https://www.youtube.com/watch?v=wu4Ey7Sc654

حالة دراسية Case Study



تخرج سالم السالم في الثانوية العامة، ولم يؤهله مجموعه لدخول الجامعة ولم تكن لديه رغبة في دراسة التخصصات المتاحة في المعاهد الفنية والكليات التقنية. وقد مضى عليه عامان ولم يجد وظيفة ولم يرغب في العمل مع والده في شركة التموين الغذائي. ولكون هذه الأعمال لم ترق لسالم آثر الجلوس في البيت بدلًا من العمل.

التقى سالم زميله في دراسته فهد الفهد الذي لم يكمل دراسته أيضًا، ولكنه استفاد من حزمة التسهيلات الحكومية في تلك المدة، والدعم المعنوي لأصحاب المشروعات الصغيرة الخاضعة للتوطين آنذاك، وأنشأ مشروعًا صغيرًا لبيع الجوالات وملحقاتها.

وفي أثناء الحوار طلب فهد من سالم العمل معه، طالما أنه لم يجد وظيفة حتى الآن، وذلك دعمًا من فهد، وتشجيعًا منه على العمل. واتفقا أن يكون العائد عبارة عن خليط بين راتب ثابت، وراتب إضافي بحسب الإنجاز والتقدم في المبيعات، فقبل سالم هذا العرض.

بدأ سالم العمل متحمسًا، وكان يحاول أن يتعلم من فهد أساليب البيع والتعامل مع الزبائن، ولاحظ أن أغلب العملاء من فئة الشباب، وقليل منهم من يمتلك كثيرًا من المال عند الشراء، ولكنه مع مرور الأسابيع القليلة بدأ يشعر بالضجر لكون المحل يقع في داخل المدينة المكتظة بالزحام ما يتطلب منه الخروج من المنزل مبكرًا وكذلك العودة للمنزل متأخرًا. ومن جانب آخر شعر سالم بأن العائد المالي الذي يحصل عليه لا يستدعي هذا التعب. وتدريجيًّا بدأ سالم بعدم الالتزام بالدوام والتأخر والغياب المتكرر، ثم ترك العمل.

وبعد شهر واحد من ترك سالم للعمل قرر بأن يفتح له مشروعًا خاصًا داخل البلد عبارة عن محل (كوفي شوب) بيت القهوه، وتقدم سالم إلى إحدى جهات التمويل لدعمه بقرض مالي مرفقًا طلبه بخطة أعمال متكاملة.

الأسئلة:

1. هل ترى أن سالم السالم يتميز بصفات رائد الأعمال؟ عزز إجابتك بالنقاش.
2. ماذا تنصح سالم السالم لقيام مشروعه؟
3. لو كنت جهات التمويل التي تقدم لها سالم هل ستوافق على تمويله أم لا؟ ولماذا؟

مصطلحات
Terminologies

مدرسة السمات	Characteristics School
المدرسة البيئية (الموقفية)	Environment effect School
نظرية الجذب والدفع	Push and pull Theory
الحراك الاجتماعي	Social Effects
الخلفية الأسرية	Family background
التعليم والخبرة	Education and Experience
المدرسة السلوكية	Behavioral School
مهارات تفاعلية	interactional skills
مهارات تكاملية	integrational skills

مواقع إنترنت
Websites



جمعية ريادة الأعمال: جمعية ريادة الأعمال هي جمعية علمية مهتمة بإنماء ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتهدف إلى تطوير الفكر الريادي وإتاحة الفرصة لرواد الأعمال؛ للإسهام في حركة التقدم، العلمي والتقني وتبادل الإنتاج العلمي والأفكار الابتكارية.

www.enas.org

المنشآت الصغيرة smallbusiness: يعد SmallBusiness. com WIKI مصدرًا ثريًا من مواقع الويب المتخصصة بالمنشآت الصغيرة حيث يمكن للمستخدمين إنشاء الصفحات وتعديلها. الهدف من WIKI هو أن تكون أكبر مجموعة مفتوحة المصدر من المعرفة المشتركة للمالكين والمديرين وأصحاب الأعمال الصغيرة.

http://smallbusiness.com



تسعة أعشار: منصة سعودية من مبادرات هدف تقدم عددًا من الخدمات مثل (bahr)، التي تربط أصحاب المشروعات والمستقلين في منصة واحدة (forsah)، التي تربط المشترين مع الموردين في منصة واحدة، وعددًا من الخدمات الأخرى والمعلومات المفيدة لرواد الأعمال.

https://910ths.sa/



فلات 6 لابز: فلات 6 لابز جدة موقع مسرعة أعمال خاصة في المملكة تدعم وتستثمر في الشركات الناشئة، أطلقتها شركة قطوف الريادة، تقوم بالاستثمار ورعاية رواد الأعمال السعوديين، ممن لديهم شغف لتحويل أفكار تقنية متطورة إلى أعمال ناجحة.

http://www.flat6labsjeddah.com/

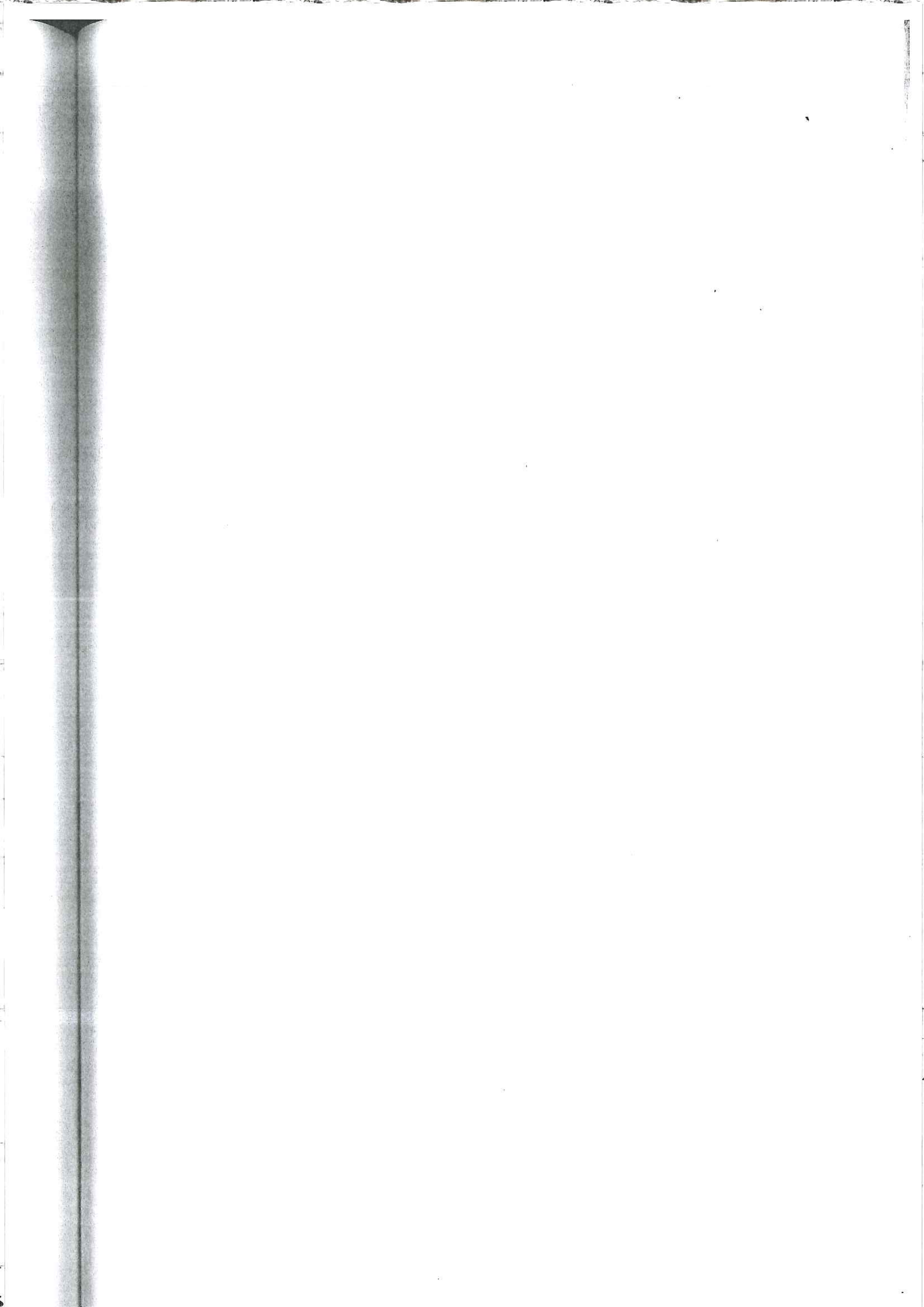
4

الفصل الرابع

الإبداع والابتكار وريادة الأعمال

Creativity, Innovation, and Entrepreneurship

محتويات الفصل الرابع



مقدمة

Introduction

يُعدّ الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها رائد الأعمال، حيث إن هذه السمة تعزز قدرة رائد الأعمال على التفكير المبدع، وتحليل المشكلات، وسعة الأفق، وغيرها من المهارات اللازمة لريادة الأعمال. أما الابتكار فإنه يمثل أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز ريادة الأعمال، وتشجع الاستثمارات؛ لذا يقدم هذا الكتيب خلفية مستفيضة عن الإبداع بوصفه إحدى سمات ريادة الأعمال، وكيفية تنميته، مع توضيح العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال.

مفهوم الإبداع
Concept of Creativity

لقد تعددت، وتنوعت المداخل الخاصة بتعريف الإبداع، وتعددت الأبعاد التي يشملها هذا التعريف. فالإبداع لغة: أبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سبق، والمبدع: هو المنشئ، أو المحدث الذي لم يسبقه أحد. وبشكل عام يوجد مدخلان لتعريف الإبداع:

المدخل الأول

كثير من الدراسات التي اهتمت بالإبداع قدمته على أنه عملية فكرية ذهنية، حتى إن بعض الدراسات أشارت إلى أنه شكل متطور ومتقدم من الموهبة. وقد ورد في هذا المدخل تعريف George knelles في كتابه (The Art Science of Creativity)، الذي ينص على أن الإبداع هو (إعادة ترتيب ما تعرفه، وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه).

أما القاموس الإنجليزي فقد عرف الإبداع على أنه (نشاط إنساني يقدم أفكارًا أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة).

ونلخص هذا المدخل بأن الإبداع عملية فكرية، أو موهبة قد منحها الله للإنسان. وقد تظهر هذه الموهبة، أو تظل كامنة؛ لذا فإنها في حاجة إلى التعزيز والشحذ؛ لكي يمكن توظيفها، والاستفادة منها.

المدخل الثاني

وهذا المدخل يرى أن الإبداع تحقيق إنتاج جديد ذي قيمة. ومن التعريفات التي وردت ضمن هذا المدخل تعريف روشكا (1989م) الذي يَعدّ الإبداع (النشاط، أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة، والأصالة، والقيمة من أجل المجتمع). ويؤكد الحيزان (2002م) أن الإبداع «ابتكار شيء غير موجود مسبقًا واستحداث طريقة جديدة لعمل شيءٍ أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطريقة أخرى».

ومقابل هذين المدخلين، ظهر مدخل آخر يجمع بينهما، حيث أشارت دراسات أخرى إلى أن الإبداع هو «العمليات الذهنية التي تؤدي للتوصل إلى الحلول، أو الأفكار، أو المفاهيم، أو التغيرات الفنية والنظريات، والأعمال التي تكون جديدة وفريدة» (كارتر وارسل، 2005م).

ومن أهم مؤيدي هذا المدخل الحمادى (1999م) الذي يشير إلى أن الإبداع «مزيج من الخيال أو الجهد العملي، لتطوير فكرة قديمة، أو إيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه»، فهذا المدخل يَعدّ الإبداع عملية فكرية ذهنية، لكنها تهدف إلى تقديم منتج فريد وجديد.

المنتج الإبداعي.

إن أي عملية إبداع يترتب عليها (منتج إبداعي) وهذا المنتج قد يكون ماديًّا محسوسًا، مثل المنتج الصناعي، أو اختراعًا تقنيًّا أو منتجًا فنيًّا. وقد يكون المنتج غير ملموس، مثل: المنتجات الأدبية، والنظرية، في شتى مجالات العلم، والمعرفة، أو ابتكار أساليب وطرق جديدة في أي مجال، أو تنمية مهارات، أو توليد أفكار جديدة، أو استحداث خدمات مميزة.

العوامل التي تدعم المبدعين لإنتاج هذه المنتجات الإبداعية ترتبط بنوعين من البيئة: أولًا البيئة الداخلية للإنسان، وثانيًا البيئة الخارجية له.

البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدراته الشخصية، حيث تتأثر هذه القدرات بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ فيها الإنسان. ومن ثم تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة، وقد تثبطها، وتضعفها. ومن السمات الداخلية التي تحتاج إلى تعزيز لبناء التفكير الإبداعي: التفكير الحر غير المرتبط بالمألوف والعادة - إتاحة الوقت - التعامل مع الأفكار الجديدة - التحدي والحماس - الخيال - التفكير الإيجابي.

البيئة الخارجية وهي تمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان ومنه البيئة الاجتماعية كالأسرة، وبيئة المدرسة، والجامعة، وبيئة العمل، والوظيفة، والبيئة الاقتصادية، والسياسة العامة. فإذا تميزت هذه البيئات بالإيجابية وتوافرت الفرص المتكافئة، والحوافز والدوافع، والاهتمام بالإنجاز، فإن ذلك كفيل بتنمية الإبداع وتشجيعه والعكس صحيح.



معالم النجاح..

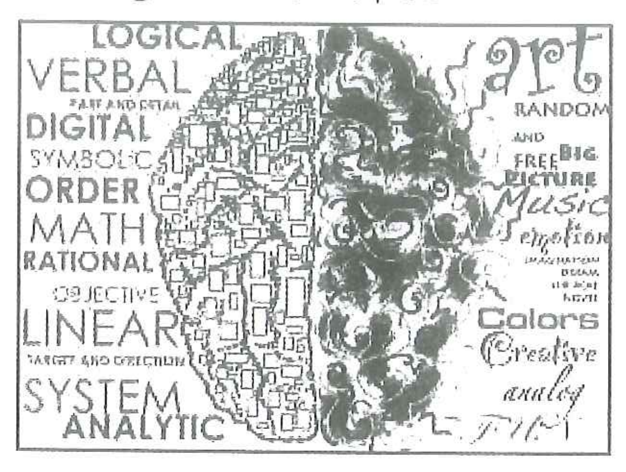
توفي رجل، وخلّف وراءه 17 حصانًا لأبنائه الثلاثة، ترك نصفها للابن الأكبر، وثلثها لابنه الأوسط، وتسعها للابن الأصغر، فلم يتمكن الأبناء من تقسيم التركة؛ لأن الرقم 17 لا يمكن تقسيمه على 2، أو 3، أو 9..

وأخيرًا استشار الأبناء أحد الحكماء، فقدم لهم حصانًا آخر، ووسط دهشتهم أصبح لديهم 18 حصانًا أخذ منها الابن الأكبر النصف وهو 9 أحصنة، وأخذ الثاني ثلثها، وهو 6 أحصنة، أما الأخير فقد أخذ التسع، وهو حصانان، وبذلك أصبح لديهم جميعًا 17 حصانًا ثم أعادوا الحصان الإضافي للحكيم.

التفكير والإبداع
Thinking and Creativity

إن الإبداع بشكل عام مرتبط بالطريقة التي يفكر بها الفرد، حيث يختلف الناس في أسلوب تفكيرهم. وقد ظهرت نماذج عدة متخصصة في تفسير أساليب التفكير، ومن أشهر هذه النماذج، نموذج نصفي المخ (الأيسر، والأيمن). حيث يتميز النصف الأيسر بالتحليل والمنطق، بينما النصف الأيمن يتولى الإبداع، والفن، والحدث، كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1 - 4) نصفا الدماغ



إن المنطقة اليمنى من الدماغ مرتبطة بالعمليات الإدراكية والمرئية الشكلية، وهي تتحكم في تحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم في الوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل.

أما المنطقة اليسرى فهي مرتبطة بالعمليات الإدراكية السمعية واللفظية، وهي عمومًا تتحكم في تحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، وضبط الكلام، والتفكير النقدي، والتحليلي، والمراكز العصبية.

إن هذا التقسيم للدماغ يدل على أن لدى كل إنسان قدرة على التحليل المنطقي والإبداعي في الوقت نفسه، حيث يتلقى الدماغ المعلومات، ويتولى كل نصف تحليل هذه المعلومات، ولكن بطريقة مختلفة. ولكن قد يعتمد الإنسان على جانب واحد من الدماغ نتيجة لاكتسابهم مهارة استخدام هذا الجانب؛ ما يدفعهم إلى الاستمرار في استخدامه، بينما يضعف استخدام الجانب الآخر. ويترتب على ذلك طريقة تفكير روتينية، أو تقليدية. فلكل منهما عضلات يجب تدريبها

وتمرينها، حتى تكون مرنة، وقوية، ومتناسقة. فالقدرات العقلية المنطقية والحدسية في حاجة إلى تدريب، حتى يكون هناك توازن وانسجام.

إن عدم تحدي العقل والقبول بالإجابات السهلة المباشرة، وعدم البحث عن أفكار إبداعية يؤدي إلى ضعف في عضلات العقل، وضعف في انسياب الأفكار. قد ينشأ ذلك من أسباب مختلفة تراكمية، مثل عدم تنظيم الوقت، وضغوط الحياة، والنمط الروتيني في المعيشة، وإهمال الذات، وطريقة التنشئة، وأسلوب التعليم، وغيرها من المؤثرات. وللتغلب على هذه الإشكالية، وتنمية التفكير الإبداعي الناتج من استخدام نصفي المخ بتوازن، ينبغي تدريب المخ وتمرينه بشكل مستمر، ما يحقق مرونة عقلية، وتناسقًا في التفكير، ولكن ذلك يتطلب تأنيًا وصبرًا.

ومن الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ما يلي:

- التأمل والتفكير.
- النظر في التاريخ والتأمل.
- الاحتكاك بالمبدعين.
- قراءة قصص المبدعين.
- حل المشكلات بطريقة إبداعية.
- تحليل المشكلات قبل حلها.
- حل الألغاز الموجهة لعضلات المخ المختلفة.
- تنمية المواهب والهوايات (رسم، تأليف...).
- السفر والاطلاع على تجارب الآخرين.
- تنمية القدرات (كمبيوتر، مهارات سمعية.....).

الأشخاص ونصفا الدماغ.

هناك عدد من الفروق يميز الأشخاص الذين يستخدمون النصف الأيمن، والأشخاص الذين يستخدمون النصف الأيسر. تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1 - 4) خصائص من يستخدمون النصف الأيمن والنصف الأيسر.

الرقم	خصائص من يستخدمون النصف الأيمن	خصائص من يستخدمون النصف الأيسر
1	يفضلون الشرح العملي.	يفضلون الشرح اللفظي اللغوي
2	يستخدمون الصور العقلية	يستخدمون اللغة والتركيز
3	يعالجون المعلومات بطريقة كلية	يعالجون المعلومات بالتتالي
4	ينتجون الأفكار بالحدس	ينتجون الأفكار بالمنطق
5	يفضلون الأعمال التي تحتاج إلى تفكير مجرد	يفضلون الأعمال التي تتطلب تفكيرًا محسوسًا
6	ينشغلون في أكثر من عمل في وقت واحد	يركزون على عمل واحد دائمًا
7	يفضلون أنشطة التأليف والتركيب	يفضلون الأنشطة التي تتطلب البحث والتنقيب
8	يستطيعون الارتجال بسهولة	يفضلون الأعمال المنظمة المرتبة
9	يفضلون الخبرات الحرة غير المحددة	يفضلون الخبرات المحدودة
10	يفضلون الأفكار العامة	يفضلون التفاصيل
11	يواجهون المشكلات دون جدية	يواجهون المشكلات بجدية

SUCCESS

معالم النجاح..

يوجد الإبداع عند كل الناس، فقد اودع الله القدرة على الإبداع في البشر، وترك لهم أمر تنميتها، وصقلها.

لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والذكاء، فقد لا يبدع الذكي شيئًا، وقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.

سمات المبدع

Characteristics of creative person

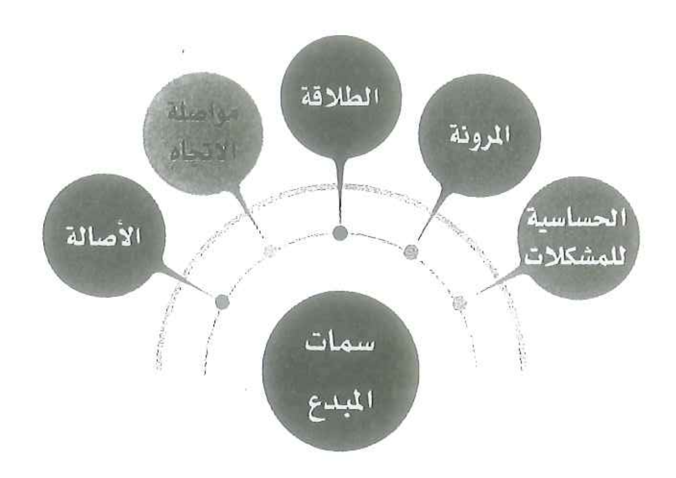
تعددت الدراسات التي تتناول السمات التي يتميز بها الشخص المبدع، حيث يرى علماء النفس أن المبدع هو الذي يملك مجموعة من السمات، أو القدرات، التي يظهر تأثيرها في سلوكه، وتتشعب هذه السمات بحيث يظهر كثير منها على الصفات الشخصية، وبعضها يرتبط بطريقة التفكير، وبعضها يعكس أسلوب التعامل مع الأشياء. وبناء على هذا المدخل، فإن هذا الجزء يتناول أهم السمات العامة التي اتفق الباحثون على ظهورها في المبدع، ومجموعة الصفات التي تعكس هذه السمات، وتجدر الإشارة إلى أن الصفات الشخصية أو السلوكية تتفاوت مداها من شخص لآخر.

ومن حسن الحظ أن هذه السمات يمكن تنميتها وتطويرها، فالإبداع مهارة يمكن تحفيزها لدى النشء بوسائل وأساليب مختلفة، وإن ممارسة الإبداع واقعيًا مبني على مصدرين رئيسين هما: الخصائص العاطفية للفرد متمثلة في الأحاسيس والمشاعر، والمصدر الثاني هو الاتجاهات.

إن الاتجاهات الإبداعية والخصائص العاطفية تشجع الفرد على حب الاستطلاع، وارتياد المجازفة، والمخاطرة، واستعمال الأفكار المعقدة، وتجريب الخيال. أما المهارات المعرفية فسوف تساعد على توليد الأفكار، ومعالجتها، والتعامل معها. وعلى ضوء هذا المكون العملي للاستجابة الإبداعية فإن المبدع يتحلى بمجموعة من السمات. هذه السمات يمكن أن نعددها فيما يلي، وتظهر في الشكل الآتي:

1. الطلاقة.
2. المرونة.
3. الحساسية للمشكلات.
4. الأصالة.
5. مواصلة الاتجاه.

الشكل رقم (3 - 4) سمات المبدع.



أولًا: الطلاقة FLUENCY

وتمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة. ووفقًا لفيشر (1990م) فإن ذلك يعكس القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة. وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة:

1. الطلاقة الفكرية: وهي نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين؛ أي غزارة الأفكار.
2. الطلاقة التعبيرية أو الطلاقة اللغوية: وهي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة، أو قدرة الفرد على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى.
3. الطلاقة الترابطية: وهي القدرة على إكمال العلاقات، مثل إيجاد المعنى المعاكس، ومنها القدرة على التصنيف السريع للكلمات (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات أو المتضادات).

وهناك كثير من التدريبات والأنشطة التي يمكن أن تساعد على تنمية الطلاقة بأنواعها مثل:

- اذكر الكلمات المرادفة لـ.....................؟
- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف ع، ك، ق خلال خمس دقائق؟
- اذكر المعاني الأخرى لكلمة...................؟
- كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين لقصة ما؟
- اذكر كل الاستخدامات الممكنة لكوب الشاي مثلًا.

ولعل هذه السمة تشجع المبدع على تقمص بعض الصفات التي هي انعكاس للطلاقة. ومن بين هذه الصفات:

- كراهية الروتين.
- تعدد الحلول للمشكلات التي تواجهه.
- سعة الأفق.
- تعدد الميول والاتجاهات.

ثانيًا: المرونة Flexibility

وهي القدرة على التكيف السريع مع المواقف، أو المشكلات المستجدة. وهي بذلك عكس الجمود، والتصلب. كما يعرفها البعض تعريفًا إجرائيًّا بأنها القدرة على التغلب على المعيقات العقلية التي تعيق منحنى التفكير في حل مشكلة ما، ومن ثم، فإن المرونة (هي القدرة على التفكير في بدائل أخرى متعددة)، فالأشخاص المبدعون قادرون على تخطي القيود والمحددات. وذلك لا يعني أنهم يتجاهلون الأنظمة الاجتماعية. وهناك نوعان للمرونة:

1. مرونة عفوية (تلقائية): ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه، مثل لو تم اقتراح استعمالات كوب الشاي لشرب الماء، وشرب العصير، وشرب الشاي وغيره. فهذه الاستعمالات تنتمي إلى مفهوم الشرب.
2. المرونة التكيفية: هي استجابة الفرد بحيث يقوم ببعض التغيرات في طريقة الاستعمال، أو تغيرات في الإستراتيجية، أو في تفسير المهمة، بحيث يغير زمرة الاستعمال. مثال: استخدام كوب الشاي بوصفه إناءً للزهور، أو حوضًا للزرع. ومن التدريبات التي تساعد على تنمية المرونة في التفكير:

- ما هي الاستخدامات المختلفة لقلم الرصاص؟
- أمامك مستطيل فما هي البدائل المختلفة لتقسيمه إلى أربعة أجزاء متساوية؟

وبناء على هذه السمة، فإن هناك عددًا من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع مثل:

- لا يحب القواعد والأنظمة.
- غير متعصب.
- النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.
- واسع الخيال.



يقال: إن رجل التحري الإنجليزي المشهور شارلوك هولمز خرج في رحلة برية مع صاحبه د. واتسون. وقد استلقى كلاهما على الأرض يتأملان السماء، فالتفت هولمز إلى واتسون، ودار بينهما الحديث الآتي:

هولمز: واتسون، انظر إلى السماء، وقل ما ترى؟

واتسون: أرى آلاف النجوم.

هولمز: وماذا يعني ذلك؟

واتسون: يعني وجود آلاف من المجرات والأجسام السماوية، وبذلك فنحن لسنا وحيدين.

هولمز: جيد، ولكن ماذا يوحي لك ذلك؟

واتسون: يعني ذلك أن الله عظيم، وأننا متواضعون أمام قدرته.

هولمز: جميل، ولكن ماذا يعنى ذلك أيضًا؟

واتسون: إذا كانت السماء صافية فإن الطقس سيكون جيدًا غدًا. ولكن ماذا يعني ذلك لك أنت؟

هولمز: هذا يؤكد لي أن أحدهم سرق خيمتنا.

ثالثًا: الحساسية للمشكلات SENSTIVITY TO PROBLEMS.

المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف إلى المشكلات في الموقف الواحد. ويرى في الأشياء ما لا يراه الشخص الآخر، حيث ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة، ويفكر بعمق وشمولية.

إن سمة الحساسية للمشكلات تنعكس من خلال مجموعة من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع، والتي منها:

- حب التأمل.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- يفضل التنافس على التعاون.
- مستعد لحل المشكلات مهما كانت معقدة.

يمكن تنمية هذا الجانب من الإبداع من خلال التدريب والتمرين على إضافة تفاصيل وتعديلات على أشياء مألوفة. وفي هذا المجال فقد اقترح المهتمون بهذا الموضوع بعض القوائم التي تساعد على توليد الأفكار، لتنمية الإحساس بما حولنا من مشكلات وقضايا كالآتي:

القائمة	الأسئلة
التعويض	ما البديل الذي يقوم مقام........؟
	أماكن أخرى......؟
	أوقات أخرى......؟
	أشخاص آخرون......؟
	مواد أخرى.......؟
الربط	اربط بين........،
	اجمع بين.......،
	كون علاقات........،
	اربط بين أفكار.........،

ولعل من أشهر الإستراتيجيات المقترحة لتوليد الأفكار الإبداعية، وتنمية سمة الحساسية للمشكلات والقضايا هي: طريق «القبعات الست» التي ابتكرها المفكر المعروف إدوارد دي بونو، الذي قسم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط. فالقبعة البيضاء تمثل التفكير الرقمي، الذي يؤمن بلغة الأرقام والوثائق والإثباتات، والقبعة الصفراء تمثل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي

يركز على الإيجابيات، والقبعة الحمراء تمثل نمط التفكير العاطفي الذي يفعّل العاطفة، والقبعة السوداء تمثل نمط التفكير المتشائم الذي يركز على السلبيات، والخضراء تمثل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير في الأمور بطريقة غير مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات دائمًا مفهومًا معاكسًا، وأخيرًا القبعة الزرقاء، التي تسمى قبعة التحكم في العمليات، وتمثل نمط التفكير الذي يدير، ويضع جدول الأعمال، ويخطط، ويرتب، وينظم باقي العمليات. والفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج قبعات التفكير هي ضرورة تدرّب الإنسان على ممارسة كل هذه الأنماط في أثناء حل المشكلات والقضايا العالقة تجنبًا للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار.

الجدول رقم (2 - 4) القبعات الست.

القبعات الست (أنماط التفكير)		
1	القبعة البيضاء	تفكير محايد
2	القبعة الحمراء	تفكير عاطفي
3	القبعة السوداء	تفكير سلبي
4	القبعة الصفراء	تفكير إيجابي
5	القبعة الخضراء	تفكير إبداعي
6	القبعة الزرقاء	تفكير موجه

ومن أمثلة التدريبات التي تنمي الإبداع من خلال الحساسية للمشكلات والقضايا:

1. طرح أسئلة غير مألوفة مثل:
   - ما هو وزن غضبك؟
   - ما هو ملمس اللون الأخضر؟
   - الرقم 2 هل هو ذكر أم أنثى؟
2. النظر بعيون الآخرين.

يمكن توليد الأفكار الإبداعية من خلال النظر من زوايا مختلفة، أو النظر بمنظار من له علاقة بالموضوع. فمثلًا النظر بمنظار الطفل، أو الأم، أو الأب، والخادمة، أو الكبير، أو الصغير، أو البائع، أو المشتري... إلخ. ومن ثم محاولة البحث عن احتياجات كل طرف، ورغباته، وكيفية تفكيره، ما يساعد على توليد أفكار جديدة.



معالم النجاح..

المبدعون هم من يملكون الجرأة لكسر قيود التفكير التقليدي، ويتشوقون للتفكير بصوت عالٍ. أفعالهم غير مقيدة بما عليه الآخرون، بل بما تمليه عليهم أنفسهم.

رابعًا: الأصالة Originality

تعني الأصالة إنتاج ما هو غير مُقلد، وتعني أن الشخص المبدع يأتي بشيء أصيل، لا يكرر أفكار الآخرين، وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات، فأفكاره متجددة وغير مألوفة. والأصالة تختلف عن الطلاقة والمرونة في الآتي:

1. أنها لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية كما في الطلاقة، بل تركز على قيمة الأفكار، ونوعيتها، وجدتها.
2. لا تشير إلى نفور الأفراد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيًّا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون. وهذا ما يميزها عن المرونة.

ويمكن تنمية الأصالة من خلال التفكير في التتابعات المستقبلية لحدث ما، وتوليد الأفكار والتوقعات المترتبة على ذلك الحدث. مثال ذلك السؤال عن الوضع الذي ستكون عليه الحياة في البيت بعد 100 سنة، أو الطلب من الآخرين أن يرسموا البيت الذي يحلمون به في المستقبل. وهذه السمة تؤكد أن الإبداع هو إنشاء أو ابتكار شيء جديد لم يكن موجودًا من قبل، سواء كان صناعيًّا، أو تجاريًّا، أو كان عملية أو طريقة جديدة، أو كان فكرة وتصورًا مبتكرًا.

الطريقة العكسية Reversal Method:

لقد اعتدنا على أن نستأنف أي عمل من البداية حتى النهاية. لماذا لا نبدأ بالعكس؟ أو لماذا لا نبدأ من المنتصف؟ ونقفز إلى الوراء، ونستمر حتى البدايات؟ فإن البداية المختلفة عن الآخرين قد تمكن من الوصول إلى شيء مهم جدًّا لم يصل الجميع إليه.

المبدعون يتناولون الأشياء بتسلسل منطقي، ولكنهم يعيشون التحدي والأشياء الصعبة، والخروج عن الحدود التقليدية، في إدارة الأشياء والتعامل معها: من الأسفل إلى الأعلى، أو من الخارج إلى الداخل.

تخيل أنك تعمل في الإعداد لمباريات تنس، وعليك تحديد جدول بعدد المباريات. وقد التحق بهذه المباريات 64 رجلًا. والسؤال: ما عدد المباريات التي تحتاج إلى جدولتها؟

في حالة الحساب العادي لجدول المباريات، فأنت لديك 64 مشاركًا، ومن ثم سيلعبون 32 مباراة، وهكذا يتم حساب عدد المباريات النهائي كالآتي:

64 مشاركًا	يلعبون 32 مباراة إضافية
32 فائزًا	يلعبون 16 مباراة إضافية
16 فائزًا	يلعبون 8 مباريات إضافية
8 فائزين	يلعبون 4 مباريات إضافية
4 فائزين	يلعبون مباراتين إضافيتين
فائزان	يلعبون مباراة إضافية

العدد النهائي للمباريات 32 + 16 + 8 + 4 + 2 + 1 = 63

ولكن هناك طريقة أسهل بكثير للحصول على الإجابة الصحيحة. إذا تم البدء من النهاية للحصول على فائز واحد في نهاية المباريات، لا بد من وجود 63 خاسرًا، ومن أجل الحصول على خاسر واحد لا بد من خوض مباراة واحدة. وللحصول على 63 خاسرًا لا بد من خوض 63 مباراة.

هذه الطريقة تسمى «الطريقة العكسية» Reversal Method وهي الطريقة التي تساعدنا على الخروج من الطريقة العادية والروتينية في النظر إلى الأشياء.

إن الأصالة تؤكد وجود عدد من الصفات التي يمكن أن يتحلى بها المبدع مثل:

- يقترح حلولًا غير مألوفة.
- مستقل.
- يحب التغيير والتجديد.
- يحب المخاطرة والمجازفة.

خامسًا: مواصلة الاتجاه Maintaining Direction.

مواصلة الاتجاه؛ أي إن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه على الرغم من المشتتات والمعوقات التي تثير المواقف الخارجية، التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف. والمبدع قادر على التركيز في هدفه بشكل متواصل مدة طويلة تعكس مثابرته وإصراره. ومن أهم الصفات التي تنعكس على شخصية المبدع من هذه السمة الآتي:

- المثابرة وعدم الاستسلام.
- لا يتوقف عن التفكير في المشكلة.
- إيجابي كثير التفاؤل.
- شجاع، لا يهاب، ولا يتراجع



ابن سينا

ابن سينا من بخارى ببلاد فارس، له مكانة مرموقة في العلم، والفلسفة، بالذات في الطب، وعلم النفس، حيث أبدع فيها، وتفوق على كثير ممن سبقه. ولد عام 98هـ، حفظ القرآن وهو في العاشرة، ووصل المرتبة الأولى في عالم الطب، قبل أن يصل عمره (22) عامًا.

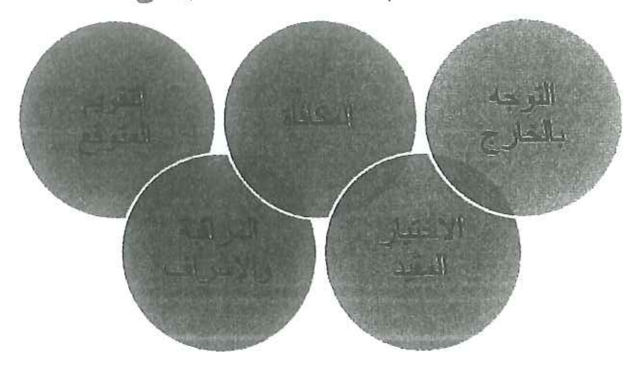
كان يحب المعرفة حبًا شديدًا، أخذت منه وقته كله، فهو يقرأ، ويحلل في يقظته، ويفكر على فراشه. من أهم مؤلفات ابن سينا كتاب (القانون في الطب) وقد ترجم إلى اللغات الأوروبية، ويدرس في الجامعات. وكتاب (الشفاء) يحتوي على معلومات عن المنطق والطبيعة وما وراء الطبيعة والرياضيات.

عوائق الإبداع
Obstacles to creativity

كما سبق أن ذكرنا، جميع الناس لديهم قدرات كالإبداع، ولكن هذه القدرات قد تظل كامنة أو مكبوتة لا يقدر لها الظهور والنجاح. وفقًا لجمعية الإدارة الأمريكية، فإن 90% من الأطفال (مبدعون) و2% فقط من البالغين مبدعون، وبين هاتين الفئتين العمريتين 88% يفتقدون الإبداع.

والعوامل التي تعيق هذا الإبداع قد تكون ظاهرة أو غير ظاهرة، أو تكون ناتجة من البيئة أو بفعل صفات خلقية لدى الإنسان. لذا من المهم التعرف إلى هذه المعوقات لكي نتمكن من علاجها. وفقًا للدراسة التي أجرتها Amabile 1986. فقد صنفت العوامل التي تعيق الإبداع كالآتي:

الشكل رقم (4 - 4) عوائق الإبداع.



1. التقويم المتوقع Expected evaluation.

لقد أثبتت عدد من الدراسات أن كثيرًا من عوائق الإبداع ناتجة من الدافعية الداخلية Intrinsic Motivation، حيث يتعزز ذلك بسبب البيئة التي نشأ فيها الإنسان. ومن أهم العوامل الناتجة عن هذا الصنف، تركيز الأفراد على تقويم أعمالهم من قبل الآخرين، ما يقلل من درجة الإبداع لديهم. وبالمقابل، فإن الأشخاص المبدعين لا يعيرون انتباهًا لمثل هذه الأمور. لذا فإن كثيرًا من الأشخاص يخشون الوقوع في الخطأ أو ضياع الوقت، أو المال، أو الأذى أو الاستهزاء، أو السخرية من قبل الآخرين.

2. المراقبة والإشراف Surveillance

إن إنتاج الأفراد الذين يشعرون بخضوعهم للمراقبة أقل إبداعًا وإتقانًا من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك، حيث إن تركيزهم ينصب على الالتزام والتقيد بمعايير الرقابة بدلًا من الحرية ومحاولة الإبداع.

3. المكافأة Reward

الأفراد الذين يقومون بأداء مهماتهم مقابل الحصول على مكافأة أو تقدير تكون درجة إبداعهم أقل من الأفراد الذين يقومون بذلك دون انتظار مكافأة، أو تقدير.

4. الاختيار المقيد Restricted choice

الأفراد الذين يقومون بمهمات محددة، ومقيدة بشروط، ومؤطرة بإجراءات محدده، أقل إبداعًا من الأفراد الذين يترك لهم حرية اختيار المهمات والقيام بها بالكيفية التي يرغبونها.

5. التوجه بالخارج Extrinsic Orientation

الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات الذين يقومون بها أقل إبداعًا من الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي تؤثر في تلك المهمات. إن أكثر العوائق تأثيرًا في إبداع الأشخاص هو الشعور الداخلي بأنه غير مبدع، وأن الإبداع صعب تعلمه وهو خاص بالموهوبين. وذلك الشعور يسمى إيحاء سلبيًّا؛ لذا فإن الدافعية الداخلية أمر ضروري ومهم للإبداع. ولحسن الحظ، فإن هذه الدوافع الداخلية يمكن أن تعلم، وتساعد الفرد على شحذها، ودعمها، وتعزيزها، حيث إن ذلك يساعد على زيادة قدرة الفرد على تحقيق إنتاجات مبدعة.

أما لمسدين وبينكس Lemsdaine and Binks 2009م فقد صنفا عوائق الإبداع إلى ثلاثة أنواع كما تظهر في الشكل الآتي:

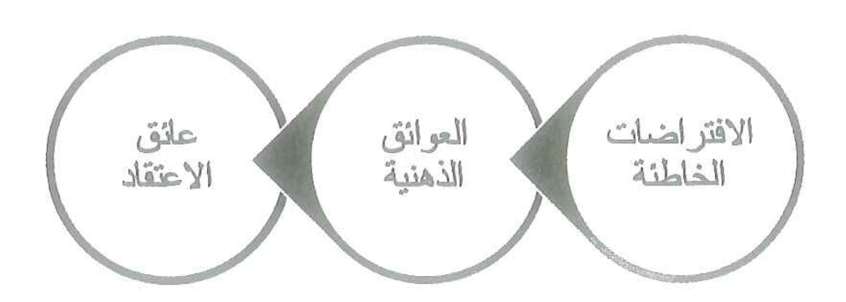
أولًا: الافتراضات الخاطئة False Barriers

ثانيًا: العوائق الذهنية Mental Barriers

ثالثًا: عوائق الاعتقاد Attitude Barriers

يؤكد الباحثان أن جميع هذه العوائق قد اكتسبها الأفراد من البيئة المحيطة بهم سواء الأسرة أو المدرسة أو في المجتمع بشكل عام. ومن حسن الحظ أن هذه العوائق يمكن التغلب عليها وتجاوزها. ويمكن شرحها فيما يلي:

الشكل رقم (5 - 4) عوائق الإبداع الثلاثة.



أولًا: الافتراضات الخاطئة False Assumption Barriers

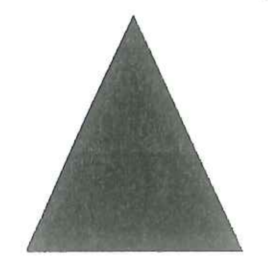
ومن أمثلة هذه الافتراضات، أنا غير مبدع، أو الذكاء شرط ضروري للإبداع، أو أن اللعب مضيعة للوقت. جميع هذه الافتراضات خاطئة، حيث إن الإبداع عملية ذهنية يمكن تعلمها والتدرب عليها كما أن تشجيع اللعب المتزن ضروري ومطلب مهم يشحذ الإدراك ولتشجيع الإبداع. لذا فإن التعبير الحر يدفع الذهن للاعتياد على غير المألوف، والقفز نحو الخيال والإبداع. لذا من المهم تكرار التدريب على تنمية الخيال من خلال طرح الأسئلة من صنف (لو أن If questions) ، ويمكن شحذ الهمة من خلال طرح الأفكار، والقياس، والاستعارات اللفظية.

نشاط 1

مشكلة النماذج: ضع دائرة حول الشكل المختلف عن بقية الأشكال، واشرح لماذا؟







السبب

إن الجواب الصحيح لهذا السؤال أن جميع الأشكال مختلفة. هل تستطيع شرح سبب أن جميع الأشكال مختلفة؟ معظم الناس يتوقفون عند الوصول إلى حل واحد؛ لأننا لم نتعود على البحث على حلول بديلة. هذا التدريب البسيط يعكس لنا أن الأجوبة المختلفة يمكن أن تكون صحيحة بناءً على المعايير المقدمة لتقديم الجواب.

ثانيًا: عائق الاعتياد أو العائق الذهني Mental Barriers

هناك عدد من العوائق الذهنية التي يتم اكتسابها غالبًا من المدرسة، ومنها:

- أن هناك إجابة واحدة فقط، ويظهر هذا العائق في مادة الرياضيات على وجه الخصوص. لذا من المهم إتاحة الفرصة لاستعراض إجابات مختلفة، وخاصة عند معالجة أي مشكلة.
- النظر إلى أي مشكلة بشكل منعزل عن المحيط الكبير؛ لذا من المهم عند بحث أي مشكلة النظر إلى الصورة بالكامل والتأكد مما إذا كانت مرتبطة بمشكلات أكبر منها. إن النظر إلى المشكلات في إطار ضيق ينمي لدى الفرد ضيقًا شديدًا في الأفق، ويُوجِد عوائق ذهنية تحول دون التفكير الإبداعي.
- التقيد بالأنظمة والقوانين، حيث إن المبالغة في التقيد بالأنظمة قد يعيق الإبداع. فمن الضروري فحص هذه الأنظمة بدقة والتخلص مما هو غير ضروري، ويمثل عائقًا.

وبشكل عام يمكن التغلب على عائق الاعتياد من خلال النظر بأفق واسع للموضوع محل البحث، والنظر إلى بدائل مناسبة، وتحليل الغرض من الأنظمة والقوانين لإزالة غير الضروري منها.

ثالثًا: عوائق الاعتقاد Attitude Barriers

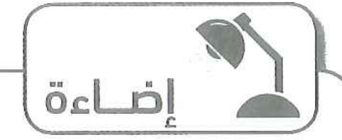
هذه المجموعة من العوائق أصعب في التعامل معها؛ لأنها متعلقة باتجاهاتنا وعواطفنا. ومن أمثلة هذه العوائق الآتي:

التفكير السلبي المتشائم: ويشمل الانتقاد والتحطيم الذي يمثل عوائق ذهنية تحول دون التفكير الإبداعي لدى الفرد. وغالبًا تنشأ هذه السمة في سن مبكرة؛ بسبب تعرض الطفل للانتقاد نتيجة تصرفاته التلقائية وتعبيراته الحيوية.

الخوف من الفشل: يمكن التخلص من عائق الخوف من الفشل من خلال تشجيع الناس من حولنا بالتعليق إيجابًا على أفكارهم المبدعة. ويمكن النظر إلى المخاطر بوصفها خطوة تقود إلى النجاح. ويمكن النظر إلى الانطلاق على أنه طريق إلى التطوير والتغير. وهذه المحاولات تساعد على بناء عقول مبدعة.

الجدول رقم (3 - 4) بعض عوائق الإبداع.

- عدم التعود على التفكير.	- ضعف التحدي والمجازفة.
- التفكير وقت الإرهاق والإجهاد البدني.	- الخجل والحياء.
- النظر للمشكلات من زاوية واحدة.	- انعدام التشجيع.
- الاعتقاد أن فكرة الإبداع يجب أن تكون جديدة من أصلها.	- التربية السلبية.
- الاعتقاد أن الإبداع من نصيب الأذكياء والموهوبين.	- اعتزال المبدعين.
- الخوف من الفشل.	- نقص المعلومات.
- الالتزام بالتفكير المقيد أو بما يفكر فيه الناس.	- الجمود على الخطوط والأنظمة والقوانين.
- ضعف الهمة.	- الرضوخ للقيود الاجتماعية.



قصة العامل والثلاجة

يذكر أن ثلاجة كبيرة تابعة لشركة بيع المواد الغذائية، وفي يوم من الأيام دخل عامل إلى الثلاجة، وكانت عبارة عن غرفة كبيرة عملاقة، دخل العامل لكي يجرد الصناديق التي بالداخل، وفجأة بالخطأ أُغلِق الباب على العامل، فطرق الباب مرات عدة، ولم يفتح له أحد، وكان في نهاية الدوام وفي آخر أيام الأسبوع، حيث إن اليومين القادمين عطلة، فعرف الرجل أنه سوف يهلك، فلا أحد يسمع طرقه للباب!

جلس ينتظر مصيره، وبعد يومين فتح الموظفون الباب، وفعلاً وجدوا العامل قد توفي، ووجدوا بجانبه ورقة كتب فيها ما كان يشعر به قبل وفاته، وجدوه كتب فيها: «أنا الآن محبوس في هذه الثلاجة، أحس بأطرافي بدأت تتجمد، أشعر بتنميل في أطرافي، أشعر بأنني لا أستطيع أن أتحرك، أشعر بأنني أموت من البرد» وبدأت الكتابة تضعف شيئًا فشيئًا حتى أصبح الخط ضعيفًا، إلى أن انقطع.

العجيب في الأمر أن الثلاجة كانت مطفأة، ولم تكن متصلة بالكهرباء إطلاقًا.

في رأيكم من الذي قتل هذا الرجل؟

لم يكن سوى (الوهم) الذي كان يعيشه، كان يعتقد بما أنه في الثلاجة إذًا فالجو بارد جدًا تحت الصفر، وأنه سوف يموت، واعتقاده هذا جعله يموت حقيقة!

لذلك لا تدع الأفكار السلبية والاعتقادات الخاطئة عن أنفسنا تتحكم في حياتنا.



معالم النجاح..

لتجاوز الانتقاد والتفكير السلبي انظر إلى الأشياء من زاوية أنها مختلفة وممتعة، وليست جيدة أو سيئة.

إدوارد دي بونو

الابتكار وريادة الأعمال
Innovation and Entrepreneurship

إن مفهوم الابتكار يتضمن إنتاج وتوزيع استخدام المعرفة بطريقة جديدة واقتصادية، حيث إن الابتكار يعد إحدى المزايا التنافسية لريادة الأعمال. على الرغم من أن الابتكار يظهر في صورة مادية كالمنتجات التقنية والعلمية الجديدة والمميزة، إلا أنه يشمل أيضًا المنتجات في صورة خدمات، ويشمل الأساليب الجديدة في الإنتاج أو الإدارة في أي مرحلة من مراحلها، فضلًا على أن الابتكار يمكن أن يتحقق في أي مجال من مجالات ريادة الأعمال كريادة الأعمال الاجتماعية، وريادة الأعمال المؤسسية.

- وقد عرف قاموس الأعمال (Business Dictionary) الابتكار بأنه «عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تنشئ قيمة للعميل».
- وتبنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التعريف الآتي:

«الابتكار هو الإنتاج أو التبني والاستيعاب، واستغلال الأصالة ذات القيمة المضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ وهي عملية ونتائج تشمل تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق، وتطوير طرق جديدة للإنتاج، وإنشاء نظم إدارة جديدة».

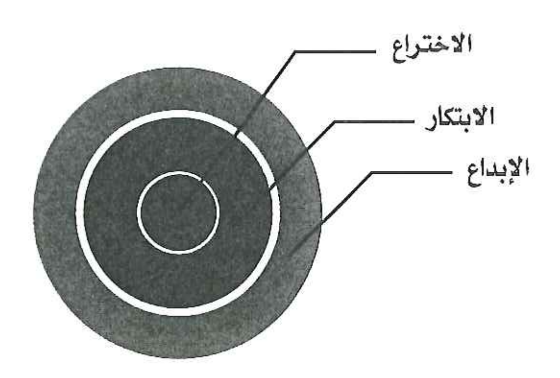
وهناك علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار إلى الحد الذي يجعل بعض رواد الأعمال من يستخدم المصطلحين بالمعنى نفسه، ويستخدم أحدهما ليعني الآخر، فالإبداع نشاط تفكيري ديناميكي يتعلق بعمليات ذهنية لإنتاج الأفكار. الإبداع يحدث نادرًا بطريقة منعزلة إذ يتطلب أذهان الآخرين وأفكارهم واختراعاتهم. ومن ثم، فالإبداع يعبر عن الحلول القيمة للقضايا المطروحة. وهي النظر بعمق لما بعد الأمر الواضح كما أنها بذلك المتطلب الأساس للاختراع والابتكار. ومن ثم «فالإبداع مفهوم أوسع من الابتكار، فكل ابتكار هو إبداع، ولكن ليس كل إبداع هو ابتكار».

أما الابتكار فيمكن أن ينظر إليه على أنه التطبيق العملي للإبداع في المنظمة، فهو يعكس قدرة المنظمة على تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد غير مسبوق. وإن الابتكار يأتي من حيث الزمن بعد الإبداع، إذ ينبني الابتكار على الأفكار الإبداعية المسبقة، ويحولها إلى منتجات واقعية. ويمكن أن نجمل هذا الفروق بما يلي:

الإبداع	الابتكار
نشاط تفكير ذهني	عمليات تحويلية للأفكار
يقدم حلولًا نظرية للمشكلات	يقدم منتجات واقعية للسوق
يأتي أولًا من حيث الزمن	يأتي ثانيًا، ويقوم على الأفكار الإبداعية
يصعب قياس نجاحه	يمكن قياس نجاحه ومناسبته للسوق
لا يتضمن مخاطر الخسارة	يتضمن مخاطر فشل الابتكار

من جانب آخر، فإن الاختراع هو إيجاد فكرة عبقرية تسهم في التقدم العلمي، أما الابتكار فهو تحويل تلك الفكرة الى عمليات أو منتجات جديدة لها تأثير اقتصادي كبير. فالابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، ومثال ذلك الليزر الذي يُعدّ اختراعًا كبيرًا، أما أقراص الليزر التي تباع في السوق فهي التطبيق التجاري لاختراع الليزر وهي الابتكار. وإجمالًا فيبين الشكل الآتي بطريقة مبسطة.

الشكل رقم (6 - 4) العلاقة بين الإبداع والابتكار والاختراع.



نقل المعرفة Knowledge Transfer

اعتاد الباحثون أن يعتبروا التعليم والخبرة العملية المصادر التقليدية لمعارف الأفراد والمجتمعات، ولكن ريادة الأعمال تهتم بتطوير نوع آخر من المعرفة تنبع من الإبداع والابتكار، فوظائف ريادة الأعمال تجمع عددًا من المعارف والتخصصات المختلفة من المصادر المتنوعة لتكون معرفة جديدة، أو ما يسمى الابتكار الذي يجسد قيمة لم تعرف من قبل، على الرغم من أن مكونات ذلك الابتكار المتفرقة معروفة. وإن تأطير المعلومات والمعرفة بعد جمعها من مصادر متعددة لم تكن في السابق مجتمعة، وتتكون بعد ذلك في نموذج متميز هو ما نعني به مفتاح ريادة الأعمال. وفي عالم معقد التركيب، فإن هذه المهمة تظل صعبة جدًّا، وتتطلب معارف مجتمعة

ومتناسقة من تخصصات عدة. ومن هنا يأتي دور الجامعات ومراكز الأبحاث لمشاركة المعلومات مع رواد الأعمال لإنتاج أفكار إبداعية وابتكارات تطبيقية، وهو ما يعكس معنى نقل المعرفة، فنقل المعرفة يعني أن الدراسات العلمية والمعلومات البحثية والخبرات الأكاديمية تتناسق لتنشئ البيئة الحاضنة للمشروعات التجارية.

يرى علماء الإدارة والاقتصاد أن (رائد الأعمال) هو من يتمكن من استثمار التغيرات الدائمة في البيئة المحيطة بشكل مبدع. وهذه التغيرات يمكن أن تكون تقنية مثل: ثورة تقنية الحاسب، التي مكنت بيل جيتس Bill Gates من أن يبدأ مايكروسوفت. وإن التغيرات يمكن أن تكون ثقافة، مثل انهيار الاشتراكية التي أدت إلى ظهور الكثير من الفرص الاستثمارية في أوروبا الشرقية التي تضاهي التغيرات في عالم التقنية، والتي ساعدت على تطور القطاع التجاري، ومنذ سنوات عدة لم يكن هناك «Barcodes» أو «Electronic Scanner» أو هواتف ذكية «Smart Phons». أما اليوم فالمشروعات الصغيرة في حاجة لاستخدام التقنية لكي تواجه المنافسة الشديدة. ورائد الأعمال الناجح هو من يستطيع أن يستثمر أحدث التطورات التكنولوجية في عالم الاستثمار. حيث عرف Drucker رائد الأعمال بأنه «من يبحث دائمًا عن التغيير، ويتجاوب معه، ويستغل الفرص».



مليونير بدولار واحد

أرسل أحد الشباب الأمريكي رسالة إلى عدد كبير من الناس، وكتب فيها: «إذا أردت أن تكون مليونيرًا فإني سأعطيك فكرة تجعلك كذلك، ولكن أرسل لي دولارًا واحدًا».

تهافتت الناس على الإجابة، ودفعوا دولارًا واحدًا مع كل رسالة، وما هي إلا أيام معدودات حتى أصبح هذا الشاب الأمريكي مليونيرًا، فقام هذا الشاب بعد ذلك بالرد على كل رسالة قائلًا: «لقد أصبحت مليونيرًا، وإذا أردت أن تصبح مليونيرًا، فافعل ما فعلته أنا».

أنواع الابتكار
Types of Innovation

هناك ثلاثة أنواع من الابتكار:

1. الابتكار النقلة (Breakthrough Innovation)
2. الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation)
3. الابتكار العادي (Ordinary Innovation)

1. الابتكار النقلة: وهو حل جديد غير مسبوق لمشكلة ما، يؤدي إلى تطور وتقدم غير مسبوق في مجال ما، أو لحل مشكلة ما، وخاصة في مجال العلوم، وهو مثل اكتشاف البنسلين، وصنع المحرك البخاري، واختراع الكمبيوتر. وهي أندر هذه الأنواع الثلاثة، حيث إنها تبني قاعدة وأسسًا لابتكارات مستقبلية في تلك المجالات، ولذا يتم حماية هذا النوع من الابتكارات بنظام حماية حقوق الملكية الفكرية.
2. أما الابتكار التكنولوجي: فهو مثل التنوع الذي نشهده في الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا التي تدخل في الصناعات المختلفة. لذا فهو يحدث بشكل أكبر من النوع الأول، وغالبًا لا يتعلق بالمسائل العلمية، أو التطويرية، إلا أن له قيمة عالية في تحقيق تقدم العملية التسويقية للمنتجات ومثالها الكمبيوتر الشخصي، وكاميرات التصوير في الهواتف، وأجهزة التحاليل الطبية المتقدمة، وأجهزة الأمن والسلامة في البنوك والمطارات.
3. أما الابتكارات العادية: (النوع الثالث من الابتكارات)، فهذه تحدث كثيرًا وبشكل مستمر، وهي عبارة عن تطوير للمنتجات، أو الخدمات المتوافرة وذات الإقبال الشديد عليها.





في عام 1938م كان هناك عالم من شركة (دوبونت) يدعى (روي بلونكيت) يجري بعض التجارب على مادة معروفة باسم (تي. إف. إي) وعندئذ احتفظ بعبوة أسطوانة من المادة في بعض الثلج الجاف في نهاية اليوم لحفظها. وفي اليوم المقبل كانت الأسطوانة تبدو فارغة، ولكن عندما فتحها اكتشف أن مادة (تي. إف. إي) قد تحولت إلى مادة حريرية مترسبة على جدار العبوة، وكان ذلك هو اختراع (بلونكيت) مادة التيفلون من دون قصد. ولكن استمر الوقت سنوات طويلة لم تتمكن شركة (دوبونت) من اكتشاف فوائد صناعية قليلة لمادة التيفلون، حتى تم التحالف مع رجل أعمال فرنسي يدعى (مارك جورجيه) الذي سمع بالمادة، وبدأ في تجربتها بقوة، إلى أن توصل في النهاية إلى اكتشاف طريقة لابتكار أفضل مادة مانعة لالتصاق الطعام في أواني الطهي في العالم، ولا تزال الشركة التي أسسها لبيع أواني الطهي (تيفال) هي رائدة تلك الصناعة في العالم.

المصدر: www.ibda3world.com

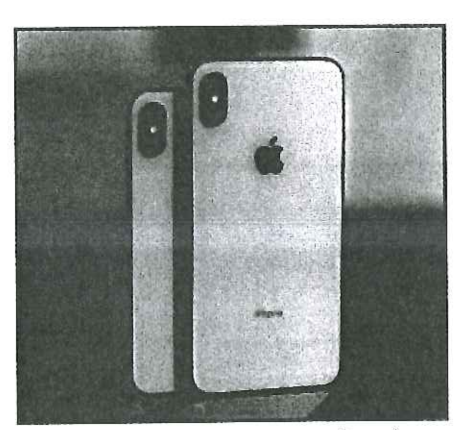
حقوق الملكية الفكرية
Intellectual property rights

الملكية الفكرية IP (Intellectual property) هي مجموعة من الممتلكات التي تشمل الإبداعات غير الملموسة من العقل البشري، وتشمل حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع والعلامات التجارية. وتشمل أيضًا أنواعًا أخرى من الحقوق الفكرية، مثل الأسرار التجارية، وحقوق الدعاية، والحقوق المعنوية، وحقوق المنافسة غير المشروعة. ومن خلال حقوق الملكية الفكرية يمكن حماية الأعمال الفنية، وكذلك بعض الاكتشافات والاختراعات والكلمات والعبارات والرموز والتصاميم. ويستخدم مصطلح (الملكية الصناعية) في بعض الأحيان للإشارة إلى مجموعة كبيرة من حقوق الملكية الفكرية الصناعية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية ونماذج المنفعة وعلامات المنتج والأسماء التجارية والمؤشرات الجغرافية.

بدأ مصطلح (الملكية الفكرية) في القرن التاسع عشر، وتم تفعيله في غالبية العالم أواخر القرن العشرين. وكان الدافع من وراء ذلك هو تشجيع إنتاج السلع الفكرية المتنوعة في بيئة يمنح القانون فيها حقوق ملكية الأفراد والشركات للمعلومات والسلع الفكرية التي ينشؤونها لفترة زمنية محدودة، إذ إن ذلك يُعدّ حافزًا اقتصاديًّا يسمح للناس بالربح من المعلومات والسلع الفكرية التي ينشؤونها. وتشجع هذه الحوافز الاقتصادية الابتكار، وتسهم في التقدم التكنولوجي للبلدان، الذي يعتمد على مدى الحماية الممنوحة للمبتكرين. ويؤدي الاهتمام بالملكية الفكرية وحمايتها إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وسوف نستعرض في هذا الفصل أربعة أنواع من الملكية الفكرية هي براءة الاختراع، والعلامة التجارية، وحقوق النشر، والأسرار التجارية.

براءة الاختراع Patent

في بداية مرحلة البحث والتطوير لأي ابتكار يمكن لرائد الأعمال أن يبقيه سرًّا، ولكن عندما يكون المنتج جاهزًا لطرحه في السوق، فإنه سيكون عرضة للتقليد، وربما تمكن أحد المنافسين من إنتاجه مرة أخرى بكفاءة أعلى من صاحب الابتكار. ولذلك وُجِد ما يسمى براءة الاختراع، وتعرف براءة الاختراع بأنها عقد بين المخترع


أجهزة أبل النقالة تمتلك عشرات الاختراعات.

والدولة يتمكن المخترع من خلاله من تملك الاختراع لفترة زمنية معينة مقابل الإفصاح عنه للعموم. وبراءة الاختراع هي حماية مؤقتة لفكرة جديدة مقبولة ومميزة لها الفائدة المجتمعية وإمكانية التطبيق. وهي تمنح المخترع القوة القانونية لمنع أي شخص من استخدام الاختراع دون إذن أو رخصة من المخترع.

معايير الحصول على براءة الاختراع:

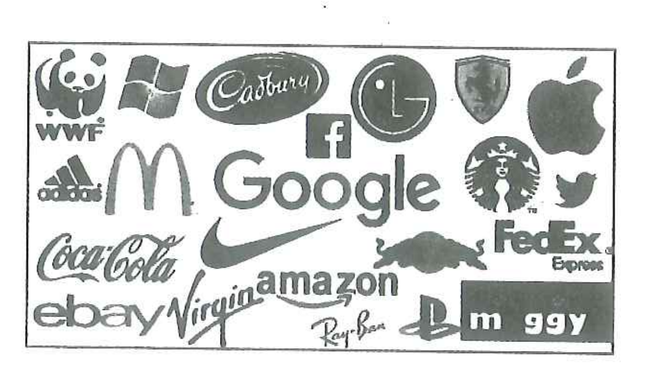
من أجل الحصول على براءة اختراع، فإنه من المهم استيفاء المعايير الآتية:

1. لا بد أن يكون الاختراع متضمنًا شيئًا جديدًا، ولم يسبق معرفته.
2. لا بد للفكرة أن تتضمن خطوات مبتكرة؛ بمعنى أن يكون تطوير الفكرة ليس معلومًا لأي شخص عادي له معرفة في المجال نفسه، فلا بد أن تكون عمليات التطوير نقلة لا تعديلًا عاديًّا لمنتج موجود.
3. لا بد أن يكون الاختراع ممكن التحويل إلى منتج تجاري أو صناعي.
4. ألا يكون الاختراع في مجالات محظورة أو غير مقبولة.

ومن أمثلة الاختراعات الحديثة التي تحولت إلى ابتكارات، عقار نقص المناعة المكتسبة (الأيدز)، وشاشات البلازما، وبعض أجزاء الهواتف النقالة، وكثير من مكونات السيارات، والخلايا الشمسية، وهواتف الآي فون (IPhone).

العلامة التجارية Trademark

العلامة التجارية هي علامة مميزة أو مؤشر يستخدمه فرد أو منظمة أعمال للدلالة على أن السلع أو الخدمات المقدمة للمستهلك التي تظهر عليها هذه العلامة تصدر من مصدر وحيد، تميزها عن المنتجات الأخرى. العلامة التجارية عادة ما تكون كلمة، أو اسمًا، أو عبارة، أو شعارًا، أو رمزًا، أو تصميمًا، أو صورة أو بعض هذه العناصر مجتمعة، إلا أن هناك بعض العناصر غير التقليدية التي يمكن أن تتكون منها العلامة التجارية مثل تلك التي تعتمد على لون أو رائحة مثل اللون البرتقالي لمقصات Fiskars أو صوت مثل نغمة جوالات سامسونج. ويمكن لمالك



الشركات الكبرى تدفع أموال طائلة لحماية علاماتها.

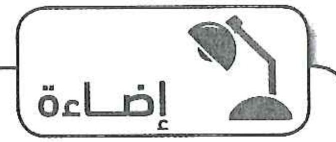
العلامة التجارية المسجلة مقاضاة من يستخدم علامته التجارية بطريقة غير شرعية. وإن القانون في معظم بلدان العالم يسمح بمقاضاة منتهكي العلامات التجارية غير المسجلة، ولكن في هذه الحالة تكون إمكانية المقاضاة محصورة بالمنطقة الجغرافية التي استخدمت فيها العلامة التجارية غير المسجلة، أو يُتوقع استخدامها فيها.

حقوق النشر Copyright



الكتب لها حقوق النشر

حقوق النشر هي حق قانوني أُنشئ وفقًا لقانون البلد الذي يمنح صاحب العمل الأصلي الحق الحصري لاستخدامه وتوزيعه لفترة محدودة. ويشمل ذلك الحق تأليف الكتب والمقطوعات الموسيقية، والأشرطة المسموعة، والفيديو المرئي، والأفلام، والبرامج الحاسوبية. ويشترط أن يكون المحتوى أصيلًا ومبتكرًا من صاحب الحق، وليس مقلدًا، على أن يحدد ذلك بوقت النشر. ويضمن القانون في أغلب الدول عدم تقليد أو نسخ العمل من قبل آخرين ما لم يوافق صاحب العمل الأساسي بذلك.



أديسون

يُعدّ الأمريكي توماس ألفا أديسون (1847–1931م) واحدًا من عمالقة العلوم التطبيقية، حيث سجل باسمه (1093م) اختراعًا، وقدرت اختراعاته بمبلغ 155 مليون دولار، ويفسر أديسون نجاحه وشهرته بأنها 2% وحي وإلهام، و98% جد وجهد، حيث تمكن من اكتشاف المصباح الكهربائي بعد ألف تجربة غير ناجحة، ومن أشهر اختراعاته الآلة الكاتبة، والمصباح الكهربائي، وآلة تصوير السينما، وجهاز لاقط الراديو.

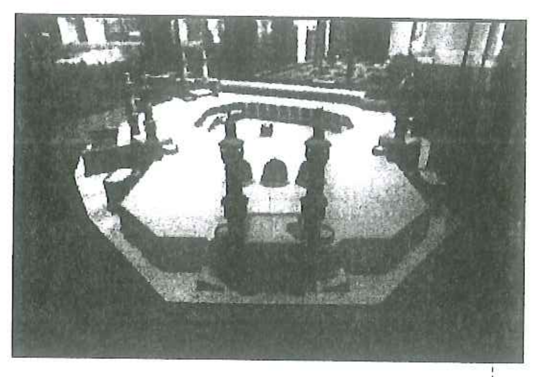
ازداد اهتمام أديسون بالكيمياء منذ كان في سن العاشرة، وشجعته أمه، وأعطته ما يريد من المال؛ ليشتري ما يحتاج إليه في تجاربه، فجعل من حجرة في منزله معملًا صغيرًا، ثم أكبر مخترع في التاريخ.

النموذج الأولي Prototype

النموذج الأولي وسيلة للحصول على الترخيص أو براءة الاختراع أو التمويل، وهي من أهم الخطوات الأولى المبكرة في عملية الابتكار وتسجيل الملكية الفكرية، وأبسط تعريف له هو أنه نسخة ثلاثية الأبعاد من المنتج الذي يجسّد رؤية رائد الأعمال، ولعل صناعة نموذج تجريبي هي أحد أكثر الخطوات متعة، إذ يعطي فرصة تسخير الإبداعات واستخدام المهارات التي كانت من البداية سببًا وراء فكرة الابتكار.

هناك أنواع وأشكال عدة للنماذج الأولية تتوقف على الغرض من النموذج، فهناك نماذج تحتاج إلى تمثيل لمظهر المنتج فقط، في حين هناك نماذج تصل إلى مرحلة النسخة المصغرة الحقيقية للمنتج التي تقوم بوظيفته الكاملة أو الجزئية. ومن أشهر الأمثلة ما يلي:

1. النموذج الورقي: نموذج ورقي أولي يتم إنشاؤه على شكل رسومات تقريبية أو مرسومة باليد لواجهة المنتج، وتصميم الواجهة الأمامية، وأحيانًا عمل النهاية الخلفية.
2. نموذج الطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printing: مكنت التقنيات الحديثة من طباعة إصدار ثلاثي الأبعاد من المنتج الذي يمكن أن يعمل بالفعل. لكن هذه التقنية تُعدّ للكميات الصغيرة والنماذج وغير مجدية للإنتاج الضخم.
3. النموذج الرقمي: يسمح النموذج الرقمي لمطوري المنتجات بإنشاء نموذج افتراضي للمنتج يمكّنهم من رؤية كيفية عمل المكونات معًا، وكيف سيبدو المنتج عند اكتماله؛ أي إنه يتيح عبر الحاسب الآلي للمطورين استكشاف المنتج بالكامل قبل أن يُنشأ فعليًّا.



المجسمات وسيلة لعرض الفكرة بوضوح

4. نموذج المقياس: نموذج المقياس هو مجسم صغير وغير وظيفي يستخدم عادة في تصميم النماذج الأولية لمنتجات كبيرة تسمى أحيانًا المجسمات، مثل المباني، والسيارات، وما إلى ذلك.

الابتكار في عالم الأعمال
Innovation in Business World

أثبتت الأبحاث أن نسبة كبيرة من الابتكارات تم التوصل إليها بواسطة رواد الأعمال، وخاصة في قطاع المشروعات الصغيرة. وحيث إن هناك ارتباطًا وثيقًا ومتبادلًا بين الابتكار وريادة الأعمال، فإنه من المهم بذل الاهتمام اللازم بكل من هذين العنصرين، وخاصة من قبل صناع القرار وواضعي السياسات. وفيما يلي مجموعة من التوصيات الهادفة إلى إنماء الابتكار وريادة الأعمال في اقتصادات الدول:

1. تشجيع ريادة الأعمال والابتكار وتنميتها من خلال وضع سياسة عامة، تسهم فيها كثير من الجهات ذات الاختصاص.
2. الاهتمام بوضع سياسة ابتكارية تشجع تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية وتجارية.
3. تشجيع حاضنات التقنية، التي تسهم في تنمية الابتكارات والاختراعات العلمية، ومن ثم تحويلها إلى مشروعات تجارية.
4. تهيئة البيئة التعليمية المشجعة على الابتكار والاختراع في مؤسسات التعليم العام والعالي.
5. تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم، كالجامعات، والقطاع الخاص؛ لاحتضان الابتكار وتبنيه، ودعم الاستثمارات في هذا المجال.
6. تشجيع الشراكة بين المعاهد والمؤسسات العلمية والتجارية، لإنشاء مشروعات ابتكارية وريادة.
7. استقطاب التمويل اللازم لتشجيع الحاضنات، والابتكارات، وريادة الأعمال، والمراكز التقنية.

الأركان الأربعة للابتكار Pillars of Innovation

ليست كل الاختراعات المجردة قابلة للتطبيق، ولكن عند إضافة بعض التحسينات والتعديل تكون ابتكارًا، ومن أمثلة ذلك هواتف الآي فون IPhone، والمصابيح التي تعمل بالخلايا الشمسية، والسيارات التي تعمل بالكهرباء، فهي ليست أشياء موجودة من العدم، ولكنها اختراعات تم تطويرها وتحسينها بطريقة أفضل. هذا التطوير الإبداعي يحتاج إلى بيئة حاضنة قادرة على

إنتاج الابتكارات المستديمة، وترتبط هذه البيئة بنوعين من البيئة: البيئة الداخلية للإنسان، والبيئة الخارجية المحيطة به.

فالبيئة الداخلية هي مجموعة العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدراته الشخصية، حيث تتأثر هذه القدرات بالعوامل المرتبطة بالبيئة، التي ينشأ فيها الإنسان. ومن ثم تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة، وقد تثبطها وتضعفها. ومن السمات الداخلية التي تحتاج إلى تعزيز لبناء التفكير الإبداعي:

التفكير الحر غير المرتبط بالمألوف والعادة -إتاحة الوقت- التعامل مع الأفكار الجديدة -التحدي- والحماس -الخيال- التفكير الإيجابي وغيره.

أما البيئة الخارجية، وهي تمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، ومنه البيئة الاجتماعية كالأسرة، وبيئة المدرسة، والجامعة، وبيئة العمل، والوظيفة، والبيئة الاقتصادية، والسياسة العامة. فإذا تميزت هذه البيئات بالإيجابية، وتوفرت الفرص المتكافئة، والحوافز والدوافع، والاهتمام بالإنجاز، فإن ذلك كفيل بتنمية الإبداع وتشجيعه، والعكس صحيح. ومن أهم العوامل التي تشجع على ذلك:

- الحرية المشروعة.
- الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد.
- الشورى داخل المؤسسة (اجتماعية أو تنظيمية).
- المغامرة والتحدي.
- الثقة المتبادلة والتعاون المثمر.
- تشجيع الأفكار الجديدة.
- توفير الوقت اللازم للإبداع.
- تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين

لذا فقد أوضح عدد من باحثي ريادة الأعمال أن هناك عوامل أساسية تدعم الابتكار في المنظمات وتحفزه، ومن ذلك ما اقترحه لمسداين وبنكس Lumsdaine and Binks 2009 أن هناك أربعة أركان لدعم الابتكار في الشركات هذه الأركان كما تظهر في الشكل الآتي هي: التعليم، والتطبيق الجماعي، وبيئة المنظمة، والاتصالات الحرة.

الشكل رقم (7 - 4) الأركان الأربعة للابتكار



أولًا: التعليم والتدريب

من أهم العوامل المساعدة في تنمية الإبداع هو التعليم والتدريب على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطريقة مبدعة. ومن ذلك تدريب التفكير الابتكاري، وتحفيز الابتكار، مثل (مهارات التواصل والاتصال، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والقدرة على كتابة وإعداد التقارير، المقدرة على الاستنباط). وإن الابتكار يتعزز وينمو إذا تدربوا العاملين بشكل مستمر على أسلوب حل المشكلات الإبداعي عبر المجموعات. وفي العادة فإن كثيرًا من الشركات ما تتيح لموظفيها فرص التدريب، ولكن بالنادر أن تجد تلك الشركات التي تضمن الإبداع والابتكار في برامج تدريب عامليها. أسلوب آخر في اكتساب المعرفة في الابتكار هو الإرشاد من قبل المخترعين والمبتكرين.

ثانيًا: التطبيق الجماعي

ينتعش الابتكار في المنظمات عندما يتم تدريب العاملين باستمرار على حل المشكلات. وتتكون فرق العمل من خليط من التخصصات، وخليط آخر من الأقسام والإدارات. وذلك ما يتيح تدفق الأفكار وتنوع التفكير والإضافات المختلفة من كل جانب، للوصول إلى عمل مشترك. هذه المشاركة الجماعية تتيح لفريق العمل تعريف المشكلة بوضوح، وتقديم حلول متميزة، وربما كما يقال (خارج الصندوق).

ثالثًا: بيئة المنظمة

تلعب بيئة الشركة دورًا جوهريًا في تنمية الابتكار، فالشركة التي تشجع عامليها على ممارسة السلوكيات الريادية والتفكير الإبداعي. وتوفير البيئة التي تتسم بالحوار، وتعطي كل فرد حقه في

التعبير عن الذات والأحاسيس والمشاعر. وتحفز العاملين على الاطلاع، والاكتشاف، والتجربة، والتساؤل والتفكير في أكثر من حل لكل مشكلة. والمنظمة المبدعة هي تلك المنظمة التي تتعلم من الأحداث، وتجسر على أخذ المخاطرة، والإقبال بجرأة على الاستفادة من التقنية.

يحكى أنه في عام 1948 قام سام فردلاند مدير أكبر مجموعة سوبر ماركت في فيلادلفيا، بزيارة إلى عميد كلية الهندسة في جامعة درسيل، تلك الكلية التي عرفت باهتمامها بالابتكار الصناعي. وطلب سام من عميد الكلية أن يقوم بمشروع بحثي لابتكار آلية إلكترونية مباشرة تجمع أسعار المنتجات تلقائيًا دون تدخل المحاسب. إلا أن عميد الكلية رفض المشروع، معللاً بأنه ليس من اهتمامات جامعة درسيل أن تقوم بأبحاث تطبيقية من هذا النوع. في أثناء هذه المقابلة تزامن حضور بوب سيلفر أستاذ الهندسة الكهربائية في الكلية، الذي عرض على زميل آخر في الكلية هو وودلاند من الهندسة الميكانيكية أن يشاركه البحث لإيجاد حل لهذه المشكلة. وبعد سلسلة من البحث توصل وودلاند إلى فكرة الخطوط الرأسية، حينما كان يخلل الرمل بين أصابعه في شاطئ فلوريدا. وأخذا الباحثان يدرسان تطوير قراءة الرموز، وتم طلب تسجيل براءة الاختراع عام 1949م، وحصلوا على البراءة عام 1952م. ولكن استغرق العمل منهم 20 سنة، حتى يصبح الترميز الخطي (Bar Code) منتجًا تجاريًا.

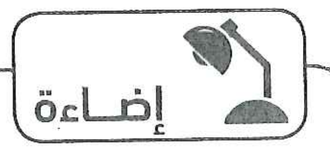
إن أفضل المكافآت للمفكرين هو تنفيذ أفكارهم، كما أنهم في حاجة للتحفيز والدعم. التركيز يجب أن يكون على جودة الأفكار وليس كميتها. والمدير الفاعل هو من يشيع الابتكار ويتخذه شعارًا في عمله اليومي.

رابعًا: الاتصالات الحرة

الاتصالات هي مركز الابتكار، إذا لا بد من توفر الاتصالات المباشرة بين الأفراد، والمجموعة، وفرق العمل، والإدارة. كما أن التواصل مع المجتمع وبيئة الأعمال والسوق مهم جدًا للربط بين العميل والمنتج والشركة. فالأفكار المبتكرة والمبدعة يجب أن يتم توصيلها للمجتمع لكي يمكن اختبارها، ثم تطبيقها في أرض الواقع العملي، ثم يعود صداها من المجتمع للتطوير والتحسين والابتكار. والاتصالات الحرة هي الرابط المهم بين الأركان الأربعة الداعمة للابتكار في المنظمة.

في شركة 3M يتم تحفيز الباحثين ومكافأتهم ليس فقط لاكتشافاتهم، بل أيضًا لتوصيلهم تلك الاكتشافات من خلال الاتصال (communication). حيث تحتضن الشركة فريق عمل اسمه (مستخدمي التقنية)، وآخر اسمه (نادي الإبداع)، ومن خلالها يتاح التواصل والاتصال، للمساعدة، وتوفير المعلومات.

وكمنظمة ليس بالضرورة أن تقدم ابتكارًا، ولكن الإبداع في إدراك الفرص واستيراد الابتكارات من الآخرين. مثال ذلك الابتكارات التي تم تبنيها من قبل شركات أخرى نظام Windows، الذي أهمل من قبل Xerox. ونظام ساعات كوارترز، الذي أهمل من قبل الشركات السويسرية. وكذلك شركة Motorola قدمت 6 ابتكارات في أعوامها الأولى، ثم لم تتمكن من تقديم أي ابتكار يذكر خلال الـ 42 سنة التالية. ولكن تمكنت الشركة من الازدهار والنجاح في الحصول على التقنية الجديدة من المنشآت الصغيرة والجامعات، وطورتها بوصفها منتجات ناجحة.



مرن عضلات مخك

أكدت الأبحاث أن التدريبات الذهنية تساعد كثيرًا في تنمية القدرة على التفكير، وتحفيز القدرات الذهنية. لذا يقترح أرنولد شيبل رئيس جامعة كاليفورنيا ورئيس معهد أبحاث المخ، بعض الأنشطة التي تساعد ممارستها على تنمية القدرات الذهنية:

- حل الألغاز.
- عزف بعض الآلات الموسيقية.
- إصلاح أي جهاز (هاتف – مكنسة كهربائية).
- كتابة الشعر، الرسم، النحت، الغزل.
- الرياضة.
- تنمية الصداقة مع أشخاص تستمتع بصداقتهم.

خطوات الإبداع The creative steps

يتخذ الابتكار نوعين من النماذج، أحدهما يعتمد على الحلول الابتكارية العالية، التي تأتي بأفكار جديدة غير مسبوقة، والنوع الآخر ينبني على إحداث تحوير للحلول الموجودة. حيث يَتم تغيير حلول مسبوقة، وتطويرها. وبحسب كيربي Kirby 2010 فإن عملية الإبداع تتضمن سبع خطوات تظهر في الشكل الآتي، وهي:

الشكل رقم (8 - 4) خطوات الإبداع



1. الإعداد: وهو إعداد الذهن للتفكير الإبداعي، وتتضمن هذه الخطوة التدريب على أساسيات الإبداع والابتكار، ومن ذلك القراءة في المجال، مناقشة القضايا العامة في المجال مع الآخرين. حضور ورش العمل المتخصصة في طرح الحلول الإبداعية للقضايا والمشكلات.
2. التحري: دراسة المشكلة (الفرصة)، وفهم مكوناتها وأجزائها التفصيلية.
3. التحويل: التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في المعلومات التي تم جمعها، وهذا يتطلب التفكير التقاربي القائم على القدرة على البحث عن المتشابهات، وربطها ببعضها البعض. وتعزز القدرة على التحويل، النظر إلى الصورة الأكبر بدلًا من الإغراق بالنظر للتفاصيل. وإعادة تنظيم المعلومات للبحث عن اتجاهات جديدة للمشهد. ورفض الأحكام المسبقة للنتائج الظاهرة.
4. الاحتضان: ويقصد بالاحتضان أي إعطاء وقت من الزمن للمعلومات كي تنضج، وذلك بطرح افتراضات ليس لها علاقة بالمشكلة (الفرصة) تحت البحث والتحري. وإتاحة مزيد من الوقت للتحرر من إطار المشكلة الحالي، ومن ذلك التفكير بالفرصة (المشكلة) قبل النوم، مما يتيح للاوعي بالتفكير خلال النوم. أو العمل على المشكلة (الفرصة) في بيئة مختلفة عن البيئة الحالية.
5. الإضاءة (التنوير): وتحدث الإضاءة على الفرصة (المشكلة) خلال مرحلة الاحتضان، وذلك حينما تجتمع المراحل السابقة لتحدث تقدمًا مفاجئًا في المعرفة.
6. التحقق: ويشمل التحقق بعض أدوات البحث مثل التجربة، والمحاكاة، واختبار السوق، وإجراء تجربة أولية، وبناء نموذج مبدئي، وذلك للتحقق من أن الفرصة يمكن أن تكون مناسبة.
7. التطبيق: ويقصد بهذه الخطوة تحويل الفكرة إلى واقع. وهو ما يوجد الفرق بين رائد الأعمال والمخترع. وسوف يخصص الكتاب فصلًا كاملًا لمرحلة تحويل الفكرة إلى فرصة بالتفصيل.

تمرين إلى أي مدى أنت مبدع؟

بعد كل عبارة من العبارات الآتية أشر إلى درجة موافقتك عليها؟

لا تحاول تخمين كيف سيجيب المبدع، بل ضع إجابتك أنت بصدق، فالتقويم منك ولك.

أ	ب	ج	د	هـ
أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما أو لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة

م	العبارة	درجة الموافقة
1	أعمل دائمًا وأنا واثق أنني أتبع الإجراءات الصحيحة لحل المشكلة التي تواجهني.	
2	من مضيعة الوقت أن أسأل أسئلة لا أتوقع لها إجابات صريحة أو صحيحة.	
3	أعتقد بأن المنهج المنطقي والمتدرج هو أفضل الوسائل لحل المشكلات.	
4	أحيانًا أعبر عن آراء تزعج بعض الناس.	
5	أحرص كثيرًا على كيفية تقويم الآخرين لي.	
6	أشعر بأن لدي مساهمة خاصة أقدمها للعالم.	
7	أن أعمل ما أؤمن به أهم عندي من أن أحاول أن أكسب رضا الآخرين.	
8	الذين يبدون كأنهم متأكدون من الأمور يفقدون احترامي.	
9	أستطيع التعامل مع المشكلات الصعبة لأوقات طويلة.	
10	أحيانًا أتحمس جدًّا تجاه بعض الأمور.	
11	كثيرًا ما أحصل على أفضل الأفكار عندما يكون لدي متسع من الوقت.	
12	أعتمد على أحاسيسي الداخلية ومشاعري للتمييز بين الصواب والخطأ عند المبادرة لحل مشكلة ما.	
13	عند حل مشكلة ما، أعمل بشكل أسرع عند تحليلها، وأبطأ عند تجميع المعلومات التي حصلت عليها وتصنيفها.	
14	أحب الهوايات التي تتعلق بجمع الأشياء.	
15	تساعدني أحلام اليقظة بوصفها حافزًا لكثير من مشاريعي الأكثر أهمية.	
16	لو كان لي الأمر أن أختار، فإني أفضل أن أكون طبيبًا على أن أكون تاجر شنطة.	
17	أستطيع التعامل بسهولة مع الناس إذا كانوا ينتمون إلى الطبقة الاقتصادية والاجتماعية نفسها التي أنتمي إليها.	
18	لدي قدر عالٍ من الإحساس بجمال الأشياء.	
19	إن الإحساسات الداخلية لا يعتمد عليها في حل المشكلات.	
20	يهمني أن أقدم أفكارًا جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين عليها.	
21	أميل إلى تجنب المواقف التي تشعرني بأنني غريب عن الآخرين.	
22	عند تقويم المعلومات تهمني مصادرها أكثر من مضمونها.	

م	العبارة	درجة الموافقة
23	أحب الذين يتبعون الشعار القائل: (العمل قبل التسلية).	
24	احترام الذات أكثر أهمية من احترام الآخرين.	
25	أشعر بأن الذين يسعون نحو تحقيق الكمال أشخاص غير حكماء.	
26	أحب العمل الذي أؤثر فيه على الآخرين.	
27	من المهم بالنسبة لي أن يكون هناك مكان لكل شيء، وأن يكون كل شيء في مكانه الصحيح.	
28	الذين لديهم الرغبة لتبني الأفكار الغريبة أشخاص غير عمليين.	
29	أستمتع بتضييع الوقت مع الأفكار الجديدة، ولو لم يكن هناك فائدة ترجى.	
30	عندما لا تثمر طريقة ما في حل مشكلة، أستطيع أن أغير طريقة تفكيري بسرعة.	
31	لا أحب أن أطرح أسئلة تظهر جهلي.	
32	أستطيع تغيير رغباتي لتتناسب مع العمل الذي أقوم به، أكثر من قدرتي على تغيير الوظيفة لتتناسب مع رغباتي.	
33	إن العجز عن حل مشكلة ما يرجع في كثير من الأحيان إلى طرح الأسئلة الخاطئة.	
34	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	
35	من المضيعة للوقت تحليل النتائج الفاشلة.	
36	لا يلجأ إلى الاستعارات والتشبيهات إلا المفكرون غير الواضحين.	
37	أحيانًا أستمتع بمشاهدة الحيل العبقرية للمجرمين في التمثيليات التلفزيونية، لدرجة أنني أرجو أن لا يقبض عليهم.	
38	أحيانًا كثيرة أبدأ العمل لحل مشكلة ما قبل أن أحددها أو أعبر عنها.	
39	أحيانًا كثيرة أنسى الأشياء، مثل أسماء الناس والشوارع والطرق السريعة والمدن الصغيرة.	
40	أشعر بأن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح.	
41	اعتباري عضوًا مقبولًا في الفريق أمر مهم.	
42	أعرف كيف أضبط مشاعري الداخلية.	
43	أعتبر نفسي شخصًا مسؤولًا، ويعتمد عليه.	
44	أكره الأمور الغامضة وغير المتوقعة.	
45	أفضل العمل مع الآخرين في جهد جماعي على العمل الفردي.	
46	تكمن المشكلة مع كثير من الناس في أنهم يأخذون الأمور بجدية أكثر من اللازم.	
47	أفكر كثيرًا في مشكلاتي، ولا أستطيع التخلص من التفكير فيها.	
48	أستطيع التخلي عن الكسب السريع والراحة، من أجل الوصول إلى أهدافي.	
49	لو كنت أستاذًا جامعيًا لقمت بتدريس المقررات المبنية على الحقائق، وليست تلك التي تعنى بالأفكار النظرية.	
50	إنني أفكر كثيرًا في طعم الحياة.	

تعليمات خاصة بالإجابات

م	(أ) أوافق بشدة	(ب) أوافق	(ج) أو لا أعرف إلى حد ما	(د) لا أوافق	(هـ) لا أوافق بشدة
1	-2	-1	صفر	+1	+2
2	-2	-1	صفر	+1	+2
3	-2	-1	صفر	+1	+2
4	+2	+1	صفر	-1	-2
5	-2	-1	صفر	+1	+2
6	+2	+1	صفر	-1	-2
7	+2	+1	صفر	-1	-2
8	-2	-1	صفر	+1	+2
9	+2	+1	صفر	-1	-2
10	+2	+1	صفر	-1	-2
11	+2	+1	صفر	-1	-2
12	+2	+1	صفر	-1	-2
13	-2	-1	صفر	+1	+2
14	-2	-1	صفر	+1	+2
15	+2	+1	صفر	-1	-2
16	-2	-1	صفر	+1	+2
17	-2	-1	صفر	+1	+2
18	+2	+1	صفر	-1	-2
19	-2	-1	صفر	+1	+2
20	+2	+1	صفر	-1	-2
21	-2	-1	صفر	+1	+2
22	-2	-1	صفر	+1	+2
23	-2	-1	صفر	+1	+2
24	+2	+1	صفر	-1	-2
25	-2	-1	صفر	+1	+2
26	-2	-1	صفر	+1	+2
27	-2	-1	صفر	+1	+2
28	-2	-1	صفر	+1	+2
29	+2	+1	صفر	-1	-2

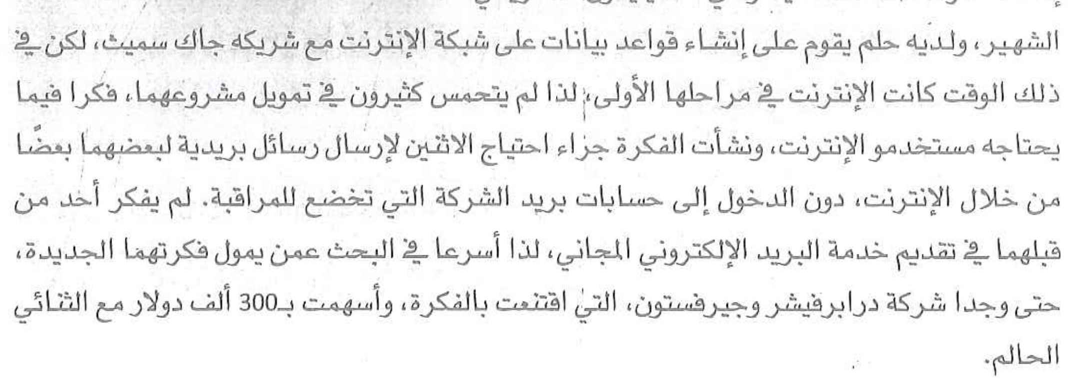
م	(أ) أوافق بشدة	(ب) أوافق	(ج) أو لا أعرف إلى حد ما	(د) لا أوافق	(هـ) لا أوافق بشدة
30	+2	+1	صفر	-1	-2
31	-2	-1	صفر	+1	+2
32	-2	-1	صفر	+1	+2
33	+2	+1	صفر	-1	-2
34	+2	+1	صفر	-1	-2
35	-2	-1	صفر	+1	+2
36	-2	-1	صفر	+1	+2
37	+2	+1	صفر	-1	-2
38	+2	+1	صفر	-1	-2
39	+2	+1	صفر	-1	-2
40	+2	+1	صفر	-1	-2
41	-2	-1	صفر	+1	+2
42	-2	-1	صفر	+1	+2
43	-2	-1	صفر	+1	+2
44	-2	-1	صفر	+1	+2
45	-2	-1	صفر	+1	+2
46	+2	+1	صفر	-1	-2
47	+2	+1	صفر	-1	-2
48	+2	+1	صفر	-1	-2
49	-2	-1	صفر	+1	+2
50	+2	+1	صفر	-1	-2

أنظر إلى التفسير في الجدول التالي، ولكن بعد أن تنتهي تمامًا من إجابة التمرين وحساب الدرجات.

تفسير تمرين إلى أي مدى أنت مبدع	
من 71+ إلى 100+	شخص متميز في الإبداع
من 41+ إلى 70+	شخص مبدع جدًا
من 11+ إلى 40+	شخص مبدع
من 20- إلى 10+	شخص متوسط الإبداع
من 50- إلى 21-	شخص ضعيف الإبداع
من 75- إلى 51-	شخص غير مبدع
من 76- إلى 100-	شخص مقاوم للإبداع

قصة نجاح Success Story

هوتميل Hotmail



صابر باتيا، شاب مسلم ولد في الهند عام 1968م، درس الهندسة الكهربائية ثم انتقل إلى ستاندفورد ليحصل على شهادته الجامعية من هناك، ثم حصل على وظيفة بشركة آبل. ثم بعد سنة انتقل إلى شركة ناشئة تعمل في تصميم الدوائر الإلكترونية، حيث راودته فكرة إنشاء شركته الخاصة في وادي السيليكون الأمريكي الشهير، ولديه حلم يقوم على إنشاء قواعد بيانات على شبكة الإنترنت مع شريكه جاك سميث، لكن في ذلك الوقت كانت الإنترنت في مراحلها الأولى، لذا لم يتحمس كثيرون في تمويل مشروعهما، فكرا فيما يحتاجه مستخدمو الإنترنت، ونشأت الفكرة جراء احتياج الاثنين لإرسال رسائل بريدية لبعضهما بعضًا من خلال الإنترنت، دون الدخول إلى حسابات بريد الشركة التي تخضع للمراقبة. لم يفكر أحد من قبلهما في تقديم خدمة البريد الإلكتروني المجاني، لذا أسرعا في البحث عمن يمول فكرتهما الجديدة، حتى وجدا شركة درابرفيشر وجيرفستون، التي اقتنعت بالفكرة، وأسهمت بـ300 ألف دولار مع الثنائي الحالم.

بدأ تدشين الموقع في اليوم الرابع من يوليو من عام 1996م، الذي يوافق عيد استقلال أمريكا، ليكون بمثابة يوم تحرير مستخدمي الإنترنت من صعوبات تبادل رسائل البريد الإلكتروني. وسرعان ما انتشر الخبر، وانهال المشتركون على الموقع للاشتراك فيه، حتى وصل عدد المشتركين فيه إلى أكثر من عشر ملايين مشترك من230 دولة، يشاهدون40 مليون إعلانًا يوميًا. وبعد مدة قصيرة اشترت شركة مايكروسوفت الشركة في عام 1997 بمبلغ 400 مليون دولار.

تطور بريد هوتميل وكبر، حتى أصبح يخدم أكثر من 40 مليون مستخدم، واجهت مايكروسوفت منافسة شرسة من ياهو وجوجل الآن، وما زالت تواجه غرماء منافسين، ولكن لا يزال هوتميل أحد الخيارات المهمة للمشتركين.

أما صابر فقد أسس موقعًا أسماه أرزو، لكنه اضطر لإغلاقه مع انهيار شركات الإنترنت عام2000م. وفي 2006م عاد لإطلاق موقع السفريات.

ويعمل حاليًا على إنشاء مدينة في موطنه الهند، تحاكي آليات عمل وادي السيليكون الشهير بأمريكا.

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. حدد ثلاثة اختراعات، واحتياجات المستهلكين، التي استطاعت هذه المخترعات إشباعها:

الاختراع	الاحتياج الذي تم إشباعه
1	
2	
3	

2. هناك عدة عوائق للإبداع عددها مع ضرب الأمثلة المحلية.
3. وضح أي العبارات التالية صحيح وأيها خطأ؟
   1. يقتصر الإبداع على الأذكياء فقط.
   2. الإبداع يكون متواجدًا داخل كل فرد منا بدرجات متساوية.
   3. الشخص المبدع يولد مبدعًا بالفطرة.
   4. يقتصر الإبداع على الاختراعات في مجال التكنولوجيا فقط.
   5. يجب أن يكون الإبداع حديثًا وجديدًا.
   6. يمكن تنمية الإبداع داخل الشخص من خلال التدريب والتجريب.
   7. الفكرة الإبداعية يجب أن تخدم المجتمع والمستقبل، حتى تكون قابلة للتطبيق الفعلي.
   8. لا بد أن يكون الإختراع متضمنًا شيئًا جديدًا، ولم يسبق معرفته.
   9. يتوقف الإبداع فقط على السمات الشخصية للفرد، التي تساعده على حب الاستطلاع والمجازفة والمخاطرة وتجريب الخيال فقط.
   10. يتوقف الإبداع فقط على المهارات المعرفية للفرد، التي تساعده على التوصل إلى أفكار جديدة والتعامل معها.
   11. يتوقف الإبداع بصفة عامة على السمات الشخصية للفرد ومهاراته المعرفية.
   12. من سمات الشخص المبدع أنه دائمًا ما ينظر للأمور من وجهة نظر مختلفة عن الطريقة العادية لتفكير الآخرين.
   13. تعتبر براءة الاختراع هي حماية مؤقتة لفكرة جديدة مقبولة ومميزة، لها فائدة للمجتمع، ويمكن تطبيقها.

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. حدد ثلاثة اختراعات، واحتياجات المستهلكين، التي استطاعت هذه المخترعات إشباعها:

	الاختراع	الاحتياج الذي تم إشباعه
1		
2		
3		

2. هناك عدة عوائق للإبداع عددها مع ضرب الأمثلة المحلية.

3. وضح أي العبارات التالية صحيح وأيها خطأ؟

   1. يقتصر الإبداع على الأذكياء فقط.
   2. الإبداع يكون متواجدًا داخل كل فرد منا بدرجات متساوية.
   3. الشخص المبدع يولد مبدعًا بالفطرة.
   4. يقتصر الإبداع على الاختراعات في مجال التكنولوجيا فقط.
   5. يجب أن يكون الإبداع حديثًا وجديدًا.
   6. يمكن تنمية الإبداع داخل الشخص من خلال التدريب والتجريب.
   7. الفكرة الإبداعية يجب أن تخدم المجتمع والمستقبل، حتى تكون قابلة للتطبيق الفعلي.
   8. لا بد أن يكون الاختراع متضمنًا شيئًا جديدًا، ولم يسبق معرفته.
   9. يتوقف الإبداع فقط على السمات الشخصية للفرد، التي تساعده على حب الاستطلاع والمجازفة والمخاطرة وتجريب الخيال فقط.
   10. يتوقف الإبداع فقط على المهارات المعرفية للفرد، التي تساعده على التوصل إلى أفكار جديدة والتعامل معها.
   11. يتوقف الإبداع بصفة عامة على السمات الشخصية للفرد ومهاراته المعرفية.
   12. من سمات الشخص المبدع أنه دائمًا ما ينظر للأمور من وجهة نظر مختلفة عن الطريقة العادية لتفكير الآخرين.
   13. تعتبر براءة الاختراع هي حماية مؤقتة لفكرة جديدة مقبولة ومميزة، لها فائدة للمجتمع، ويمكن تطبيقها.

14. يسهم الاهتمام بالملكية الفكرية، وحمايتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

15. يعد من قبيل الاختراعات كل من التحسينات أو التعديلات البسيطة، التي يعرفها رجل الصناعة المتخصص عن الاكتشافات الموجودة حاليًا.

4. عدد خمسًا من الاختراعات التي أسهم بها المسلمون؟

5. اشرح خطوات الإبداع بتطبيقها على أحد الابتكارات الموجودة.

6. عدد أنواع حقوق الملكية الفكرية، واضرب مثالًا لكل نوع منها.

7. هناك أربعة أركان للابتكار في المنظمات، ما هي هذه الأركان؟ وهل يمكن أن تطبق في منشأة صغيرة؟ اشرح ذلك.

8. اذكر أنواع الابتكار، واضرب أمثلة واقعية حديثة لكل نوع.

9. ارجع إلى شبكة الإنترنت، وابحث عن خمسة من أهم المبتكرات التي ظهرت هذا العام.

الأفلام التعليمية

الإبداع والابتكار: https://youtu.be/ckTAJIIFO4I

حالة دراسية Case Study

NetSpend بطاقات الائتمان مسبقة الدفع

في عام 1986 هاجر الشابان الأخوان (روى) و(برتراند سوزا) من المكسيك إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وعندما وصلا إلى الولايات المتحدة سرعان ما اكتشفا أنهما بحاجة إلى وجود حساب لهما بأحد البنوك وبطاقة ائتمان، إلا أنه كان من الصعب على المهاجرين الجدد الحصول على بطاقات ائتمان. ومن هنا فقد أوصلهما الحال إلى الإيمان بفكرة وجود سوق ضخمة، تنتظر من يطرق بابها، وهكذا قام الأخوان بتأسيس شركة (Netspend)، التي تعد مشروعًا صغيرًا، الغرض منه تقديم الخدمات المالية التقليدية للمهاجرين الجدد، والأشخاص ذوي التاريخ الائتماني المتواضع. وباستخدام بطاقات الهاتف مسبقة الدفع كنموذج لهما، قام كل من (روى) و(برتراند) بنسخ هذا النموذج، وإجراء بعض التغيير عليه لابتكار خطة عمل خاصة ببطاقات الديون المسددة.



ثم اكتشف الأخوان «سوزا» برنامج شركات الاستثمار في المشروعات الصغيرة (SBA) الخاص بإدارة المشروعات الصغيرة (SBA). وهذا البرنامج يضمن الاستثمار، الذي يقوم به المستثمرون، (الذين يطلق عليهم رواد أعمال). ولأن مثل هذا الاستثمار كان مضمونًا من قبل إدارة المشروعات الصغيرة (SBA)، فقد تشجع أصحاب رأس المال الجريء التابعون لبرنامج شركات الاستثمار في المشروعات الصغيرة على استثمار أموالهم في المشروعات التي ربما كانوا سيرفضون الاستثمار فيها مثل (Netspend). وتسلح المشروع بأصحاب رأس المال الجريء، المرتبطين ببرنامج شركات الاستثمار في المشروعات الصغيرة، وأصبح رأس مال الشركة (Netspend 400،000) دولار خلال مدة وجيزة من مرحلة لم يكونوا يملكوا شيئًا.

أصبحت (NetSpend) الملاذ الأول لبيع بطاقات الائتمان مسبقة الدفع مستهدفة المستهلكين، الذين لا يملكون حسابات مصرفية تقليدية، ولكنهم يريدون خيارًا غير النقد أو طلبات أخرى للشراء.

نمت شركة لتصبح شركة رائدة في صناعة الائتمان المدفوع مسبقًا، حيث بيعت بطاقاتها في أكثر من 26,000 موقع، بما في ذلك المتاجر العامة، وتجار التجزئة، وصرافات الشيكات، وأصبح لدى (NetSpend) حوالي 500 موظف، وبلغت إيراداتها 351,3 مليون دولار عام 2012.

في منتصف عام 2018م أصبح لدى (NetSpend) أكثر من 2,4 مليون حامل بطاقة نشط. وقد وقعت الشركة عددًا من الصفقات الضخمة، بما في ذلك اتفاقية لبيع بطاقات (Visa) المدفوعة مسبقًا في أكثر من 7000 متجر من متاجر دولار، و5000 متجر من متاجر (7-Eleven) على مستوى أمريكا. وفي عام 2018م وافق مجلس إدارة الشركة المدرجة في سوق المال: أن يتم الاستحواذ عليها من شركة أخرى بحوالي 1,4 مليار دولار نقدًا.

المرجع:

https://www.statesman.com

https://www.netspend.com

الأسئلة: يمكنك الرجوع للإنترنت لمزيد من المعلومات حول الشركة، وأجب عن الآتي:

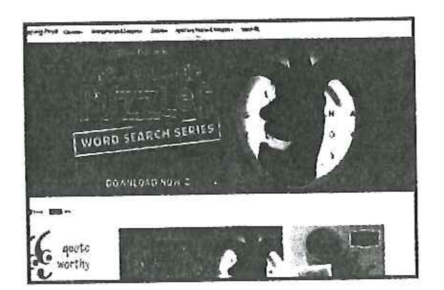
1. ما هو الابتكار الذي توصل إليه الأخوان سوزا، وكيف يمكن أن نطبق خطوات الإبداع على هذا العمل؟
2. هل لدى الشركة حقوق ملكية فكرية؟ ما هي؟ وكيف يمكن للشركة حمايتها؟
3. هل تؤيد فكرة الاستحواذ الذي عرض عليها عام 2018م، ولماذا؟
4. هل تعتقد أن أيًا من الشابين لديهما صفات المبدع؟ ما هي وعلق عليها؟

مصطلحات
Terminologies

Flexibility	المرونة
Surveillance	المراقبة والإشراف
Expected evaluation	التقويم المتوقع
Reward	المكافأة
Communication	الاتصال
Organization Climate	بيئة العمل (المنظمة)
Originality	الأصالة
Creativity	الإبداع
Problem Solving Application	استخدام أساليب حل المشكلات
Innovation	الابتكار
Invention	الاختراع
Patent	براءة اختراع
Restricted choice	الاختيار المقيد
Extrinsic Orientation	التوجه بالخارج
False Barriers	الاعتقادات الخاطئة
Mental Barriers	الاعتياد / العوائق الذهنية
Attitude Barriers	عائق الاعتقاد

مواقع إنترنت

Websites



منصة الإبداع: منصة إنجليزية للإبداع يوجد فيها عدد من المقالات والنماذج والتوجيهات والقصص والأخبار المتعلقة بالإبداع وتنميته وتشجيعه.

http://www.creativity-portal.com/



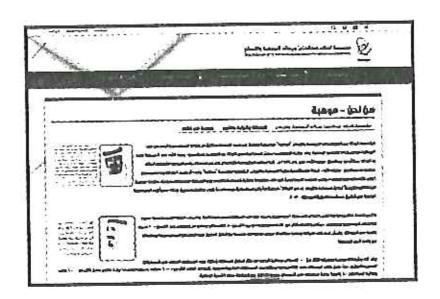
رقمنة: «رقمنة» مؤسسة تعمل على تحويل جميع محلات التجزئة إلى متاجر إلكترونية، لتساعدها على التوسع جغرافيًا، وإيصال منتجاتها إلى بقع جغرافية جديدة، دون الحاجة لتكاليف التوسع الفيزيائي على أرض الواقع، الذي سينعكس إيجابيًا على نموها وأدائها المالي.

https://www.rqmnh.com/about-us/



حسوب: حسوب مجموعة من شركات الإنترنت تخدم المستخدمين العرب حول العالم. تدير حسوب منصتي عمل حر عربية وشبكة إعلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بالإضافة لمنتجات وشركات أخرى. توفّر حسوب حلولاً ومنتجات تساعد الشباب العرب على العمل والتطوّر.

https://www.hsoub.com/



مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع: مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع (موهبة) مؤسسة وطنية غير ربحية، تهدف إلى اكتشاف ورعاية الموهوبين والمبدعين في المجالات العلمية ذات الأولوية الوطنية.

http://www.mawhiba.org.sa/Home

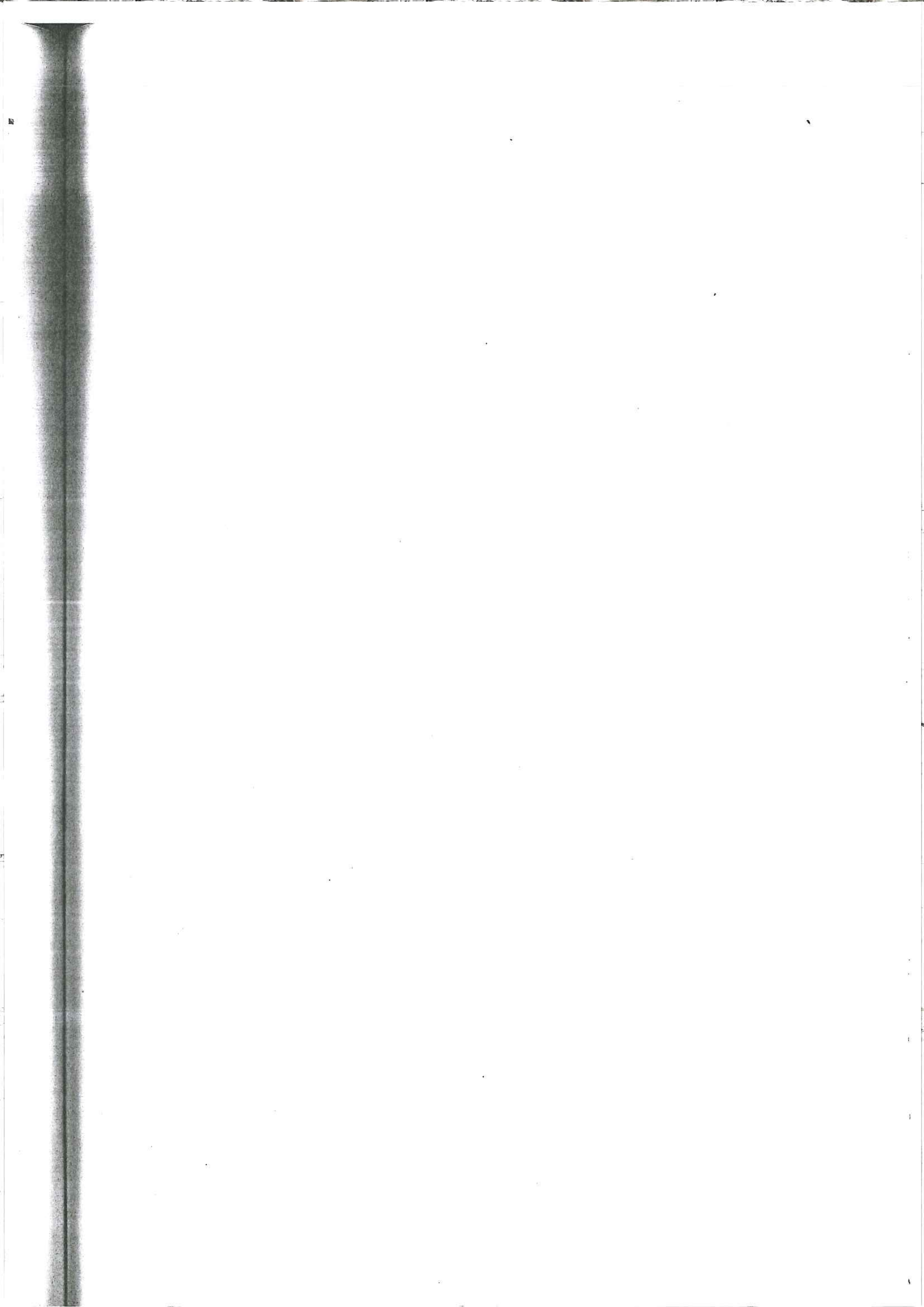
5

الفصل الخامس

تحويل الأفكار إلى مشاريع
Transforming ideas into projects

محتويات الفصل الخامس

- مقدمة
- مصادر الأفكار لإنشاء المشروع
- مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة
- هل يمكن تطبيق فكرتك؟
- الخيارات الإستراتيجية لإنشاء المشروع

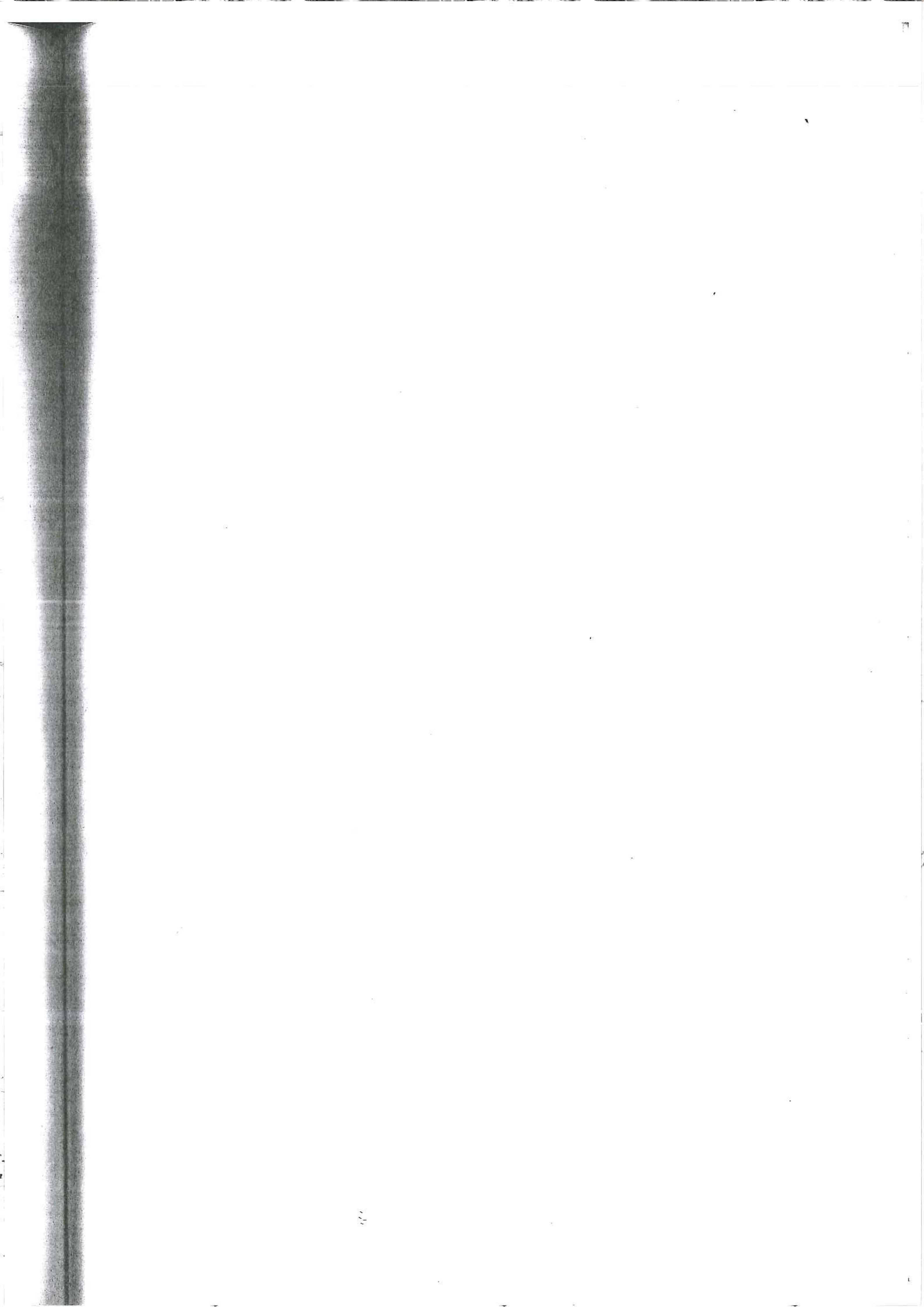


مقدمة

Introduction

هناك موازنة بين الفكرة وتنفيذ الفكرة. فمعظم الناس يأتون بأفكار عن العمل التجاري، ويأتون بانتظام بهذه الأفكار، لكنهم لا ينفذونها. ومعظم هذه الأفكار جيدة، ويمكن تطويرها إلى عمل تجاري ناجح، لكنها لا تتجاوز مرحلة التفكير. ولكن الكثير من رواد الأعمال لهم الرغبة في أن يصبحوا أصحاب منشآت صغيرة قبل أن تتولد لديهم الفكرة. فليس بالضرورة أن تشكل الفكرة الجيدة رائد الأعمال، لكن رائد الأعمال الذي يقرر بصفة نهائية العمل بأفضل الأفكار المتاحة له، هو الذي يتعين عليه أن يصنع الفكرة الجيدة.

ومع ذلك فإن تأسيس أي مشروع استثماري يتطلب الإعداد والتجهيز، الذي يستغرق مدة زمنية تسبق بدء تشغيله. ونظرًا لأن ذلك يقوم على العديد من المتطلبات، تبدأ من القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع، فقد تم تخصيص هذا الفصل لذلك. ويشمل الفصل أيضًا تحليل السوق، وخيارات إنشاء المشروع الصغير، والإجابة على سؤال: هل يمكن تطبيق فكرتك؟



مصادر الأفكار لإنشاء المشروع
Sources of ideas

بالإضافة إلى اهتمام رائد الأعمال بقدراته الشخصية، ودوافعه لإنشاء المنشأة الصغيرة، فإن من المهم البدء مبكرًا في تجميع الأفكار الملائمة لإنشاء المنشأة. حيث إنه كلما زاد عدد المشروعات التي يفكر بها رائد الأعمال كان ذلك أفضل، وذلك لأن كثرة الأفكار تحمي المستثمر من أي قرار متسرع. فوفقًا لمجلة INC فإن الأفكار الممتازة تأتي من المجموعات، التي تضم الأشخاص مع بعضهم، ومن المعلمين، ومن زيارة الشركات الأخرى، ومن دفتر الملاحظات الخاص، ومن مؤتمرات الصناعة، ومن التعامل مع العملاء والمنافسين الآخرين، ومن دراسة الاقتراحات المقدمة إلى الشركات، والمعلومات المبرمجة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها (Bangs 1998).

ولكن في معظم الأحيان تبدأ منشآت الأعمال الصغيرة بفكرة لأحد الأفراد، وتأتي هذه الفكرة من خلال خبرته الشخصية بالسوق، التي يرغب أن يعمل من خلالها. ومن ثم فإن المشروع ينشأ معتمدًا على التقديرات الشخصية لصاحبه، بالنسبة لحجم الطلب والسوق، وبمصادر مستلزمات الإنتاج والعمالة، وأيضًا تقديراته الشخصية غير الدقيقة للأرباح والخسائر. وبالرغم من أهمية ذلك، إلا أن هناك مصادر أخرى ينبغي أخذها في الحسبان. إن من أهم المصادر لأفكار إنشاء المنشأة الصغيرة والمنشآت بصفة عامة ما يأتي:

1. إن الخبرة الشخصية لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة. حيث إن فكرة أي مشروع يمكن أن تنشأ مما يسمى بـ (رأسمال البشري) Human Capital التي تنبع من الخبرة السابقة للمستثمر، سواء خبرته التعليمية، أو العملية، والتدريبية، أو أي تطور في المهارات الأخرى. وتقوم هذه الفكرة وفقًا لجاري بيستر Gary Becter 1962 على مبدأ أن من يملك خبرة سابقة، يسعى دائمًا لتقديم الأفضل.
2. من المصادر المهمة لتوليد الأفكار الناجحة التعليم والتدريب اللذان يتلقاهما الشخص لشحذ وصقل مهارته وصقلها في التفكير الإبداعي (1994Timmons). ومن هذا



التدريب من المصادر المهمة لتوليد الأفكار

المنطلق فإن الإبداع مهارة يمكن تنميتها بواسطة التدريب والتعليم، وذلك من أجل تكوين وإنشاء جيل من المستثمرين المبدعين.

3. المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها المرافق والمؤسسات ذات العلاقة مثل:

- دليل الفرص الاستثمارية: وهو دليل تصدره بعض الجهات الرسمية كالغرفة التجارية، حيث يشمل هذا الدليل
- الإعلان عن الفرص الاستثمارية الواعدة، مع خلفية مختصرة عن الجدوى الاقتصادية لكل فرصة.
- قائمة الواردات المفضلة، إذ يمكن اختيار إحدى السلع في هذه القائمة، بحيث يقوم العاملون المنشأة على إنتاج أو توزيع هذه السلع محليًا.

4. المعرفة بسلسلة الإمداد الصناعية داخل قطاع الصناعة. إذ يمكن للمستثمر أن ينشىء مشروعًا: إما ليستفيد من منتجات مشروعات أخرى قائمة كمدخلات لمشروعه، أو ينتج منتجًا يمثل مستلزمات إنتاج لمشروعات قائمة.

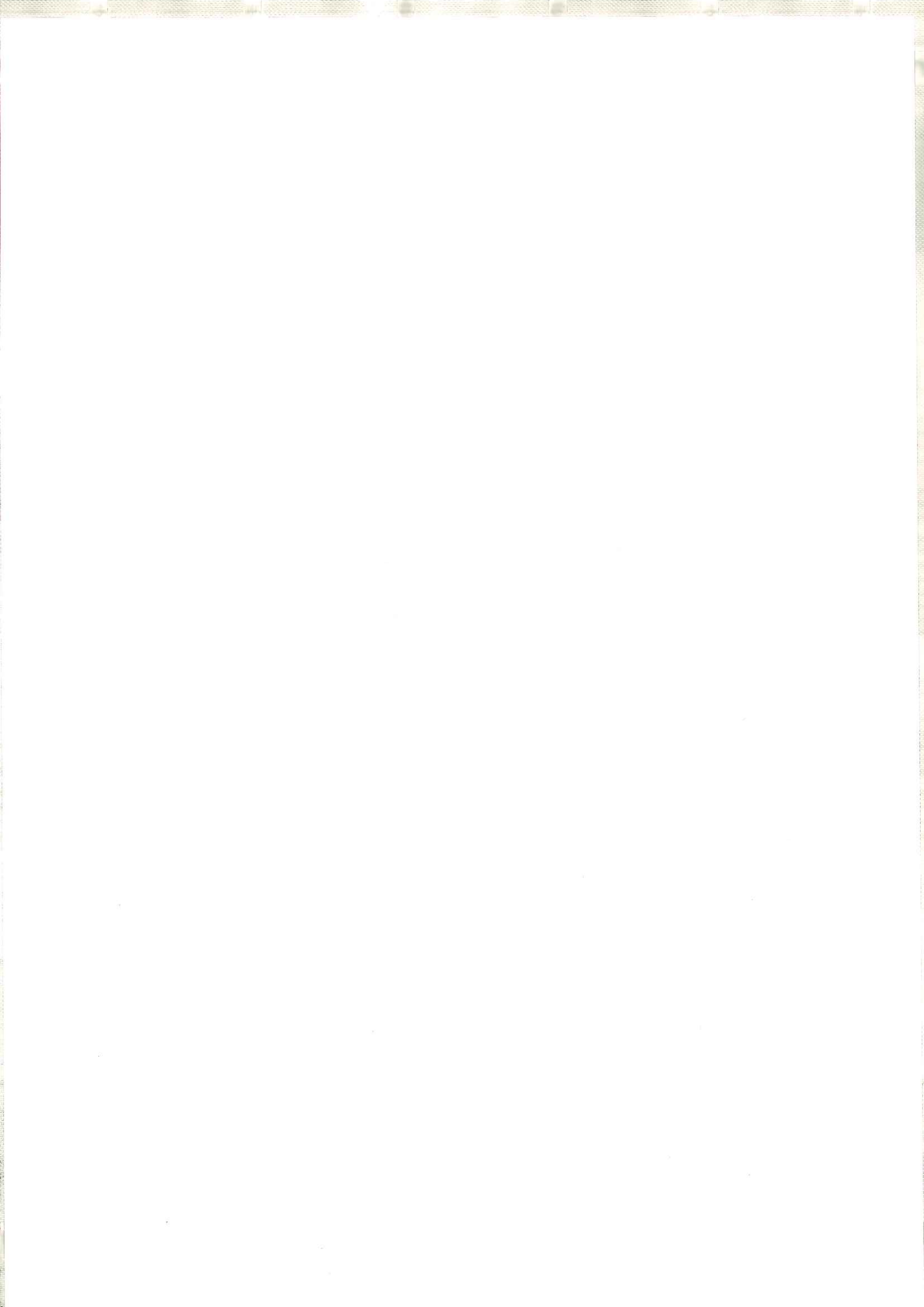
5. التقليد والمحاكاة: حيث إن إنشاء المنشآت باستخدام هذا الأسلوب يحمل درجة عالية من المخاطرة، وذلك لأنه يترتب على ذلك ارتفاع المعروض من المنتج لهذه المنشأة في السوق. لذا ينصح عند استخدام هذا الأسلوب بالتميز عن المنشآت القائمة بطريقة ما، كالتنويع في المنتج، أو دخول سوق جديدة، أو إضافات خدمية للمنتج تميزه عن الآخرين.

أما مصادر المعلومات لإكمال الدراسة خلال وفي أثناء وبعد تطوير الفكرة، فهي متعددة وواسعة أمام رائد الأعمال، خاصة بعد التطور المعرفي الكبير الذي أسهمت فيه التقنية، ومن تلك المصادر المهمة التي ينصح بها رائد الأعمال ما يلي:

1. الغرف التجارية: تعد الغرف التجارية من المصادر التي لديها ثروة من المعلومات. وربما وجدت فيها بعض الأقسام واللجان التي تهتم مباشرة بفكرتك. كما يتوافر لديها النشرات الدورية الخاصة والإحصاءات، واسأل عما إذا كان لديها الأدوات التي تساعدك على تأسيس مشروعك.

2. المعارض التجارية: فكر جيدًا في حضور المعارض التجارية ذات العلاقة بمشروعك أو فكرتك. الأمر الذي سيمكنك من الاتصال بمئات الأشخاص الذين يشبهونك في التفكير، وكذلك الأشخاص الذين يقومون بالفعل بما تريد أن تقوم به بنجاح.

3. المجلات التجارية: لكل صناعة مجلة تجارية خاصة بتلك الصناعة. حاول الحصول على المجلة الخاصة بصناعتك، وكذلك احصل على العديد من الأعداد السابقة منها، خاصة

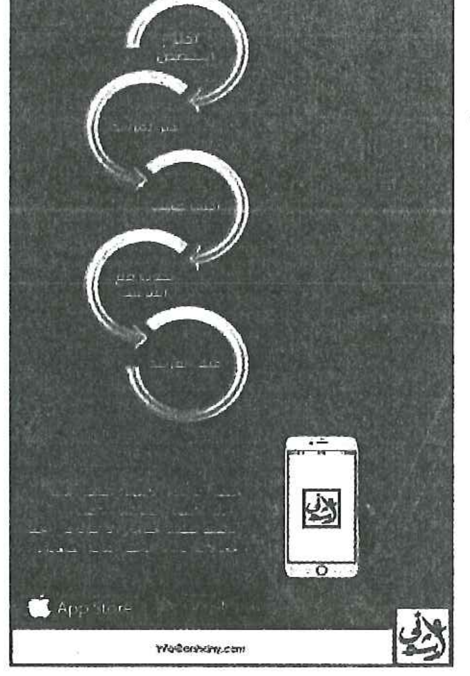


إن كانت معروضة على النت. وينبغي أن تكون قادرًا على ملاحظة التوجهات الصناعية، ومعرفة الأخطاء لتجنبها، والتكاليف المستقبلية، وغير ذلك.

4. المقابلات الشخصية مع المجربين: ليس هناك بالفعل شيء يضاهي التحدث مع الأشخاص المرتبطين بمشروعك المستقبلي. فهؤلاء يملكون المعلومة المطبقة والمجربة، وكما قيل: «اسأل مجربًا ولا تسأل طبيبًا» وحاول أن تستهدف صنفين هما العملاء المستخدمون للمنتج، والمنافسون المحتملون.

5. الخبراء والمرشدون: حاول أن تستفيد من الخبراء في إدارة الأعمال في الكليات والجامعات، واستفد من الجمعيات المهنية في مجال الأعمال، واحرص عن البحث عن التطبيقات التي يتواجد فيها المرشدون في مجال مشروعك (Mintors).

6. الجهات الداعمة: هناك جهات داعمة ومتخصصة في كل دولة، لدعم رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة. احرص على التواصل معهم، والاستفادة من خدماتهم الاستشارية والمعلوماتية، والتسهيلات التي يقدمونها.



هناك تطبيقات عديدة لإرشاد رواد الأعمال

7. المكتبات: المكتبات المتخصصة والعامة هي مصدر أساس للمعلومات، وستجد في شبكة الإنترنت مكتبات إلكترونية، تتيح لك جمع كثير من المعلومات حول إنشاء المشاريع. واستفد من قواعد المعلومات، التي تعرضها المكتبات لمشتركيها، ففيها شروحًا وتحليلًا كبيرًا للأسواق وتوجهاتها وحاضرها ومستقبلها. هناك برامج قواعد معلومات تجعل من عملية البحث السوقي للمشروع أمرًا سهلًا وميسرًا.

8. المجموعات والمنتديات عبر الإنترنت: استفد من المجموعات في الإنترنت، فستجد حتمًا مجموعة مهتمة بمشروعك. وشارك في المنتديات، بل ويمكنك إنشاء منتدى، تطرح فيه كثيرًا من الأسئلة التي تهمك. والإنترنت مجال فسيح، ستجد فيه أيضًا مشاريع مشابهة، وتجد فيها نماذج جاهزة لخطط الأعمال، ودراسات الجدوى المصغرة، والخطط التنفيذية والتشغيلية، والأدوات والأجهزة، وغيرها من المعلومات الضخمة، التي ستوفر لك معلومات ضخمة.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المصادر، لتطوير أفكار لمشروعات ناجحة، ومما ينبغي التأكيد عليه: أن عملية تطوير الفكرة للمشروع تحتاج إلى وقتٍ كافٍ. كما أن ذلك يستلزم وقتًا للتنقيح والتعديل، وذلك من خلال طرح الأفكار مع بعض الزملاء والمعارف، ومن خلال المناقشة معهم، ومن خلال البحث، وجمع المعلومات، والاستماع إلى آراء الآخرين، حيث إن هناك العديد من الطرق المتعارف عليها لإنتاج الأفكار، مثل: العصف الذهني، وأسلوب المقابلات، وطريقة مجموعات التركيز Focus Group.



معالم النجاح..

املأ الفجوات: اسأل نفسك سؤالين: ما الشيء الذي أستطيع أن أقدمه، ولا يستطيع المنافسون تقديمه؟ وما الشيء الذي يستطيعون تقديمه، ولا أستطيع أنا أن أقدمه؟

إن هذا سوف يساعدك في التركيز على الفجوة التي يجب أن يسدها مشروعك. هل يمكنك أن تنافس سلسلة محلات كبرى، أو شركات صغيرة قديمة وراسخة جدًا؟

Survet Pizza



سرفت بيتزا مطعم رأسماله 350 ألف ريال، ويعمل به 5 عمال. يملك المطعم شركة تعود ملكيتها للأخوين أحمد وعبدالعزيز في مدينة بريدة. يقدم المطعم البيتزا السريعة بمذاقها الأصلي وأنواعها المختلفة، لترضي جميع الأذواق، وتوفيرها بأحجام مختلفة، تناسب جميع أفراد العائلة حتى الأطفال وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى المقبلات الصحية والسندوتشات السريعة. تعتمد المنشأة على خدمة تسليم الطلبات، أو توصيلها إلى المنازل والمدارس والحفلات. ما يميز هذه المنشأة انتهاجها نظامًا غذائيًا سليمًا في إعداد الطعام المقدم للزبائن، والحرص على النظافة، واعتمادها على تقليل الدهون، واختيار الخضراوات الطازجة بعناية، على خلاف غيرها من مطاعم الوجبات السريعة، حيث ينعكس هذا الجهد على مذاق البيتزا، وتقديم العصائر المركزة، كما تتميز المنشأة بتقديم حجم جديد للبيتزا (بيبي بيتزا) الموجهة للأطفال. ظهرت فكرة المنشأة لدى الأخوين عبدالعزيز وأحمد استجابةً للحاجة، لإيجاد بديل وطني بمقاييس صحية، تضاهي جودة المطاعم الأجنبية، وتتفوق عليها. ولا يزال المطعم يعمل بطريقة إبداعية، جعله من أميز المطاعم في منطقة القصيم.

مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة

Stages of turning ideas into an opportunity

تحدثنا عن الأفكار وأهميتها لإنشاء مشروع رائد الأعمال، إلا أن سؤالًا واحدًا من الأسئلة الأولى التي دائمًا ما تبرز، ألا وهو: كيف نستجلب الأفكار؟ هل تأتي من خلال الإلهام، أم العمل الدؤوب، أم الاثنين معًا؟

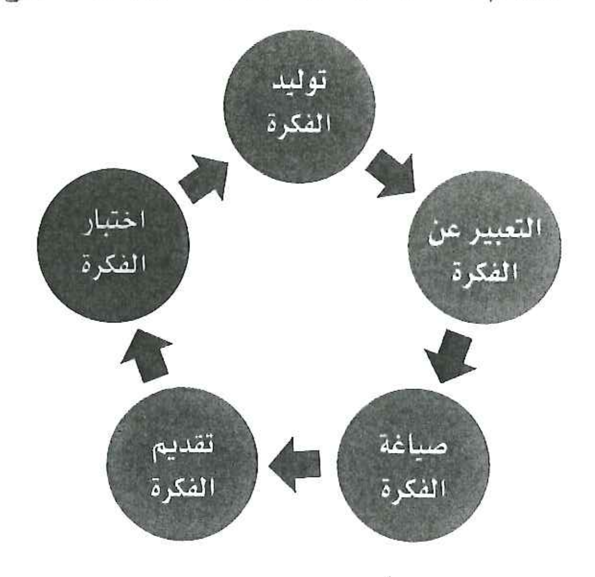
إن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار. كما قال حامل جائزة نوبل الدكتور لينوس بولينج ذات مرة: «لكي تأتي بفكرة جيدة، يجب عليك أن تبدأ بعدد كبير من الأفكار، ومن ثم تخلص من تلك الأفكار الرديئة».

تظهر دائمًا للمبدعين من الناس كثير من الأفكار، والعديد من الأشياء ليعملوا عليها. وبالنسبة لهم، فإن المشكلة ليست إيجاد الأفكار، بل تتمثل المشكلة في إيجاد الوقت لوضعها جميعًا موضع التنفيذ والعمل عليها. الشيء المهم هو أن لا تتوقف عند أول فكرة حتى لو اعتقدت أنها فكرة هائلة، بل امض إلى الفكرة الثانية، فالثالثة، وهكذا دواليك. بإمكانك أن تعود دائمًا إلى الفكرة الرابعة بعد التمعن في أربعين أو خمسين فكرة. ولكنك لن تعرف ما إذا كانت الفكرة رقم أربعين هي الأفضل، إذا كنت توقفت عند الفكرة الرابعة.

معظم الناس يتوقفون عند الفكرة الثانية أو الثالثة، وفي الواقع هم يتوقفون بمجرد أن فكرتهم أصبحت كافية، وهم لا يواصلون، ويدفعون تلك الفكرة إلى أقصى حد ممكن إلى الأمام؛ وهم يتقبلون أي فكرة بدلًا من البحث عن الفكرة الأفضل. المشكلة هي التي تبرر مدى كفاية الفكرة. فمجرد أن عقلك قدم لك إجابة كافية، فإنه لن يذهب أبعد من ذلك، وهو يتوقف وينغلق عند هذا الحد، وذلك لأن التعليم لا يدربنا على البحث عن أفضل إجابة، ولكن الإجابة الصحيحة فقط.

هناك عدة طرق تقود رائد الأعمال لتحويل الفكرة إلى مشروع، ومن تلك الطرق تلك الطريقة التي طورها فريق الرخصة الدولية لريادة الأعمال (2010) في تحديد مراحل تحويل الفكرة إلى مشروع، إذ تمر بست مراحل تظهر بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1 - 5) مراحل تحويل الفكرة إلى مشروع



المرحلة الأولى: (توليد الأفكار)

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل للابتكار والإبداع، وتحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية. وهناك عدد كبير من الوسائل والطرق لتوليد الأفكار. ونستعرض فيما يلي بعض الأساليب المهمة في هذه المرحلة:

أساليب ابتكار الأفكار (Methods of Generating Ideas)

بالرغم من التنوع الكبير في مصادر الأفكار والمعلومات، إلا أن عملية التوصل إلى فكرة تصلح أن تكون قاعدة وأساسًا لممارسات جديدة، أو ابتكارات لا تزال في مهدها. وبشكل عام فهناك ثلاث طرق رئيسة لإنشاء أفكار ومبتكرات جديدة، وهي:

1. جماعات التركيز (Focus Groups)
2. العصف الذهني (Brainstorming)
3. تحليل مخزن المشكلات (Problems-Inventory Analysis)

أولًا: جماعات التركيز (Focus Groups)

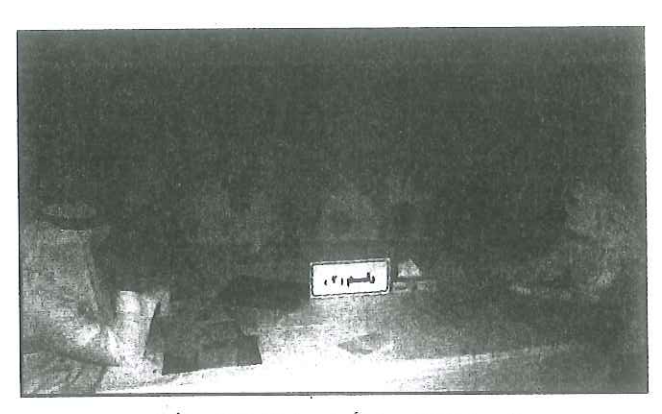
هي عملية يقوم بها أحد المديرين بمناقشة موضوع ما مع مجموعة صغيرة مكونة من ثمانية أشخاص إلى أربعة عشر شخصًا من الأفراد، ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوعة، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة بدون قيود أو شروط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد. وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة مع المجموعة على الموضوع، أو المشكلة بشكل مباشر، أو غير

مباشر، ثم يقوم أعضاء المجموعة بحث وتحفيز وتشجيع بعضهم بعضًا؛ لتطوير فكرة منتج جديد لتلبية حاجة السوق، وعلى سبيل المثال استطاعت إحدى الشركات أن تحصل على فكرة منتج جديد لأحذية نسائية، بالاستعانة بمجموعة مناقشة مكونة من اثنتي عشرة سيدة من خلفيات وخبرات متنوعة، بل توصلت المجموعة إلى أسلوب ناجح لعملية الحملة التسويقية والإعلانية للمنتج ذاته من خلال النقاشات.

وبالإضافة إلى فائدة جماعات التركيز في إيجاد الأفكار، فإنها تعدُّ طريقة جيدة لمراجعة الأفكار والآراء، وتتأكد فاعليتها إذا ما استخدمت الطرق الإحصائية في تحليل المعلومات المتعلقة بموضوع المناقشة.

ثانيًا: العصف الذهني (Brainstorming)

وهو أشهر الأساليب المستخدمة في مجال الابتكار وحل المشكلات، حيث يمكن من خلاله إيجاد أفكار وحلول حول المشكلة تحت النظر وفي زمن قصير من خلال المشاركة المتنوعة، التي يأتي بها المشاركون في العملية. ويرجع الفضل في إرساء قواعد العصف الذهني بصيغة علمية إلى العالم (ألكس أوسبورن 1938م)، الذي كان يؤمن بأن النجاح يتطلب طريقة مبتكرة، ولم يكن راضيًا عما يدور في اجتماعات وكالات النشر الأمريكية من أجل شؤون النشر والطباعة، ولذلك اتجه لتحضير أسلوب العصف الذهني، بغرض توليد الأفكار وإنجاز المهام بشكل أفضل.



العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار

والعصف الذهني أسلوب شائع لإيجاد الأفكار يتم من خلال لقاء مجموعة من الأفراد، متنوعي الاختصاصات في الشركة أو المؤسسة، يطلق الأعضاء لعقولهم العنان بطرح أكبر عدد من الأفكار والمقترحات، حول موضوع أو منتج معين، تحت المناقشة دون وضع قيود أو شروط لهذه الأفكار، ومهما كانت تلك الأفكار صعبة التنفيذ أو ركيكة التوجه. كما أن جلسة العصف الذهني يجب أن تصبغ بالمرح، والمساواة بين الأعضاء، بحيث تتاح الفرصة لكل عضو المشاركة بآرائه. هذه الحرية في طرح الأفكار تساعد المجموعة على التوصل إلى كم كبير من الأفكار، التي لا بد أن تخرج منها فكرة جيدة، خاصة عندما تكون عملية العصف الذهني للمجموعة مركزة على منتج محدد، أو قطاع معين من السوق.

وللقيام بعملية العصف الذهني فلا بد من توافر أربعة شروط أساسية في أثناء العملية:

1. لا يسمح بانتقاد أفكار الآخرين، مهما كانت ضعيفة، أو ركيكة، وخارج النطاق.
2. تترك الحرية للجميع لطرح الأفكار دون قيد، أو شرط، فكلما تنوعت الأفكار وتعددت، كان ذلك أفضل.
3. الحصول على أكبر قدر من الأفكار، فكثرة الأفكار قد تنتج أفضل الأفكار.
4. أن تُبنَى الأفكار على بعضها بعضًا؛ للخروج بأفكار أخرى.

عند الإعداد للعملية يتم اختيار مجموعة من 6 إلى 12 شخصًا من مختلف التخصصات للمشاركة في العملية، وتبدأ بطرح المشكلة بشكل غير موسع؛ لتجنب تشتيت أفكار المجموعة، كما أنه لا تكون مختصرة جدًا، بحيث تحد من الاستجابات المتنوعة. ولكي لا نحد من تفاعل الأفراد نشعرهم بأنهم سواسية ليس هناك قائد، أو مدير للمجموعة، كما أن جميع الأفكار ستأخذ في الحسبان بغض النظر عن ضعفها، أو عدم إمكانية تنفيذها، أو غرابتها، كما لا بد من تسجيل جميع الأفكار المطروحة في قائمة للأفكار المطروحة، لتتم مناقشتها لاحقًا والاختيار منها الأفضل.

وهناك نوع آخر من العصف الذهني، يسمى العصف الذهني المعاكس (Revers Brainstorming)، وهو العصف الذهني السابق نفسه، إلا أن ما يميزه هنا أن عملية العصف تسمح بانتقاد بعض الأفكار المطروحة بطرح أسئلة، مثل: (ما هي الطرق التي يمكن بها إفشال الفكرة المطروحة تلك؟) وتقوم فكرة العملية على تحديد كل السلبيات المحيطة بفكرة ما ومناقشة طرق تجاوز هذه السلبيات، مما يعطي نتائج قيمة، حيث إن الفرد بطبيعته ميال إلى انتقاد الأفكار القائمة أكثر من ميله إلى ابتكارها، كما أن عملية العصف الفكري الذهني المعاكسة، يمكن استخدامها قبل أي طريقة أخرى للحث على تطوير التفكير الابتكاري.

ثالثًا: تحليل مخزن المشكلة Problem-Inventory Analysis

تتم هذه الطريقة بالتركيز على مشكلة محددة وتحليلها للخروج بأفكار وحلول جديدة لها. بحيث تتم العملية بإعطاء الأشخاص المشاركين من المستهلكين قائمة من العيوب في أحد المنتجات الرئيسة، مثل: (الوزن، أو الطعم، أو السعر)، ويُطلب منهم حصر تلك العيوب، واستخراج منتجات تابعة لهذا المنتج الرئيس، تعاني من المشكلات أو العيوب المحددة بالقائمة نفسها.

وتعدُّ هذه الطريقة ذات فاعلية عالية؛ لسهولة الربط بين منتجات محددة بعيوب محددة، كما أنها تفيد في التوصل إلى منتجات جديدة بدلًا من ابتكار منتج جديد من العدم، كما يمكن

استخدام هذه الطريقة في اختبار الأفكار والمنتجات الجديدة، التي تم التوصل إليها بالطرق السابقة.

وختامًا: يتم تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها، ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية منها. وإن عملية التقييم تحتاج إلى نوع من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار، ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة. ويمكن تصنيف الأفكار إلى:

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.
- أفكار مفيدة، إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة، أو تحتاج إلى مزيد من البحث.
- أفكار جيدة وغير عملية.
- أفكار مستثناة.

المرحلة الثانية: (التعبير عن الفكرة)

يقصد به القدرة اللغوية لشرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح، يحدد معالمها، ويصف مكوناتها. ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج، ويمكن وضع تعريف لها. ومن الأفكار التي تعين على التعبير عن الفكرة وضع تعريف لها، والغرض منها، ثم أهدافها. وفيما يلي أحد التمارين المعينة على التعبير عن الأفكار.

نشاط

قم مع مجموعة من الطلاب بالتعبير بشكل مختصر عن الآتي:

م	الفكرة	التعبير
1	شاحن جوال متنقل	جهاز يتم من خلاله شحن بطارية الجوال، دون الحاجة إلى مصدر كهرباء.
2	سيارة كهربائية	سيارة تعمل بالبطارية الكهربائية، وتستغني عن البنزين

أضف ثلاث أفكار وعبر عنها:

1

2

3

المرحلة الثالثة: صياغة الفكرة

يمكن في هذه المرحلة الاستعانة بما يسمى بمهارات التفكير، التي منها ما يلي:

التصنيف: ويقصد به تصنيف المعلومات، وتنظيمها وتقويمها، وهو مهارة أساسية لبناء الإطار المرجعي المعرفي للفرد، وعندما نصنف الأشياءَ، فإننا نضعها في مجموعات، وفق نظام معين في أذهاننا، كالتصنيف حسب اللون، أو الحجم، أو الشكل، أو الترتيب التصاعدي، أو التنازلي، وغيرها.

المقارنة: وتعني المقارنة بين الأشياء، والأفكار، والأحداث، وفق أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، والبحث عن نقاط الاتفاق، ونقاط الاختلاف، ورؤية ما هو موجود في أحدهما، ومفقود في الآخر.

وفي هذه المرحلة يعرض رائد الأعمال أفكارًا مختلفة لمشروعاته، وفق المعايير العامة الآتية:

- أن تكون واقعية.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون محددة.

فيجب ألا تكون الفكرة المراد تنفيذها خيالية، بل يجب أن تكون فكرة واقعية، ممكنة التحقيق في حدود الإمكانات المتاحة، والقدرات المتوافرة، والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها، أو أنها ضرب من الأماني والخيال. كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة، حتى يتم تقويمها، ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير، أو عدم تقدم، أو انحراف عن المسار المطلوب. وفيما يلي تمرين يسهم في عرض الأفكار.

نشاط 2

اعرض أفكارًا لمشروعات، ثم تأكد من أنها مستوفية للمعايير الأولية، بوضع علامة صح (✓).

م	أفكار مشروعات	واقعي	قابل للقياس	محدد

م	أفكار مشروعات	واقعي	قابل للقياس	محدد

المرحلة الرابعة: تقييم الفكرة

تتضمن هذه المرحلة نوعين من التقييم: أحدهما: تقييم الفكرة نظريًا. وأخرى تقييمها حسابيًا. ويمكن تفريقهما في مرحلتين، أو جمعهما في مرحلة واحدة، كونهما تقييم.

أ. التقييم النظري

يستخدم المفكرون عدة أساليب للمساعدة في الحكم على الأفكار وتقييمها، كما تخضع عملية اختيار الأفكار لعدة تقنيات، تساعد في اختيار الفكرة الملائمة، ومن هذه التقنيات:

1. الحكم الحدسي: فيمكن استعمال الحدس عندما تكون الأفكار مشوشة، أو صعبة التحديد، ولكن قبل ذلك تحقق من استجابة حدسك من خلال: التجديد، والجاذبية، والملاءمة. وقد يكون الحكم الحدسي خاطئًا، ولكن ليس ذلك على الدوام.
2. الجمع: يتيح التفكير بهذه الطريقة إستراتيجية أكثر بشأن الأفكار، فإنَّ جمع الأفكار يمنحنا فرصة لإنشاء حل متكامل مترابط بالنظام.
3. التصنيف والتقييم: تعد هذه الطريقة أقل حدسًا من التقنيات السابقة، فهذه التقنية يمكن استعمالها عند تشابه الأفكار، وقابليتها للمقارنة بوضوح، فعلى ضوء هذه التقنية تُصنف وتُرتب الأفكار، وفق معايير محددة، وهي طريقة منطقية، تعتمد على أسس ومعايير للاختيار بين مجموعة من الأفكار.
4. التصويت: تمتزج هذه الطريقة بين الاختيار الحدسي والصريح، فيصوت الفريق على الأفكار في ضوء المشاركة والالتزام والديمقراطية من قبل أعضاء الفريق، فقد يصوت لفكرة ليس لأنها جيدة، ولكن لكونها مقبولة من أعضاء الفريق، ويعد التصويت حلًا عندما تصل الأمور إلى طرق مسدودة.

وهذه المهارات العامة في طرق الحكم على الأفكار وتقييمها، يمكن تطبيقها لاختيار المشاريع. وتحديدًا فهناك عدة معايير نظرية، تخص تقييم المشروعات التجارية الناشئة، منها:

1. المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع.
2. المعيار البشري: توافر الكفاءات البشرية للمشروع.
3. المعيار التسويقي: وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات.
4. المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك في القيام بالمشروع.
5. المعيار المعرفي: خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع.

وفيما يلي أحد التمارين، التي تمكنك من عرض أفكار عديدة لمشروعات تفكر فيها.

نشاط 3

ضع علامة صح (✓) عندما تستوفي فكرة المشروع المعيار. المشروع المناسب هو الذي سيحصل على أكثر علامات صحيحة.

تقييم الفكرة نظريًا

م	أفكار مشروعات	المالي	البشري	التسويقي	الشخصي	المعرفي
1						
2						
3						
4						
5						

ب. التقييم الحسابي

في هذه المرحلة يتم تحويل التقييم النظري إلى تقييم حسابي، ويتم ذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة، وحساب الدرجات الإجمالية لكل مشروع، ويكون المشروع الحاصل على أكثر الدرجات هو المرشح للاختيار. وفيما يلي نعرض تمرينًا في كيفية تقييم الأفكار حسابيًا.

نشاط 4

قَيمْ أفكارك حسابيًا باستخدامك الجدول مع مراعاة التعليمات الآتية

- ضع 100 درجة لمجموع المعايير؟
- قَسم الرقم 100 على المعايير، ولا يلزم أن تكون متساوية، فيمكن أن تكون هناك معايير أكثر من أخرى بحسب أهميتها للمشروع؟
- بعد الجمع من المفترض أن يكون الأكثر نقاطًا هو الأفضل.

ويمكن أن يكون ما يلي مثالًا لتقسيم الدرجات على المعايير.

م	المعيار	الدرجة المقترحة
1	المعيار المالي (مدى القدرة المالية لإنشاء المشروع)	25
2	المعيار البشري (توافر الكفاءات البشرية للمشروع)	40
3	المعيار التسويقي (وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات)	15
4	المعيار الشخصي(مدى الحماس والرغبة في القيام بالمشروع)	10
5	المعيار المعرفي (الخبرة والمعرفة في مجال المشروع)	10
	المجموع	100

املأ الجدول الآتي بنتيجة التقييم الحسابي بشكل جماعي مع الفريق.

معايير المقارنة	فكرة (١)		فكرة (٢)		فكرة (٣)	
	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة
القدرات المعرفية						
القدرات المالية						
القدرات التسويقية						
الرغبة الشخصية						
الإمكانات البشرية						
الدرجات						

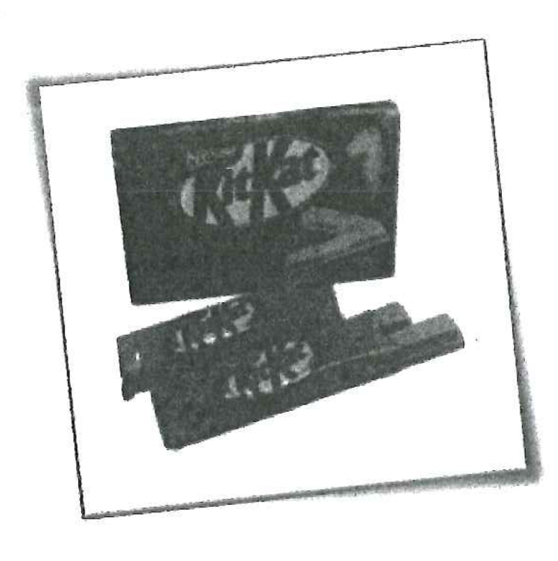
المرحلة الخامسة: اختيار الفكرة

وفي هذه المرحلة الأخيرة يتم تحديد الخيار المناسب. قمْ بزيارة أشخاص يديرون، أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات واستشرهم، فالاستشارة تنوير أساسي للمسيرة، وقبلها الاستخارة، وطلب العون من المولى القدير، فكما ورد في الأثر: «ما خاب من استخار، ولا ندم مَن استشار».

وأخيرًا: توكلْ على الله وانطلق. فعندما تختار مشروعًا ترى أنه يحقق لك أحلامك، فانطلق، ولا تتردد، وكما قال الشاعر العربي:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فإن فساد الرأي أن تترددا





في إحدى لقاءات العصف الذهني التي تنظمها شركة (نستلة) الشهيرة، التي تمتلك بسكويت الشوكولاتة (كيت كات Kit Kat). وجهت السؤال التالي للمشاركين في ورشة العمل:

كيف يمكنك أن تصل إلى شيء مختلف من الشكولاتة؟ أو ما هي الأشياء الأخرى التي يمكننا عملها بالشوكولاتة؟ وهي أسئلة المقصود منها توليد الأفكار، فتتيح للمشاركين التفكير الحر، حتى ولو كانت الإجابات غريبة. وقد كان من بين الإجابات التالي:

- استخدام رائحتها في تعطير الصابون والشامبو!
- استخدامها كإنذار للحريق، بالاعتماد على نقطة ذوبانها لتحديد أن درجة حرارة الغرفة قد وصلت إلى مرحلة الخطر!

المصدر: التاجر الصغير - أحمد الشميمري - الشقري 2014.

هل يمكن تطبيق فكرتك؟
Is it an applicable idea?

تكمن أكبر مشكلة في فشل المشروعات: أن أصحابها مقتنعون بالفكرة، ومحبون لها إلى الحد الذي يجعلهم يؤمنون بنجاحها عاطفيًا، وليس عمليًا واقتصاديًا. وتفاديًا لهذه النهاية المتكررة لأكثر من 60% من المشروعات الجديدة، فإن رائد الأعمال بعد مروره بمراحل تحويل الفكرة إلى فرصة، فإن عليه الاستجابة المستفيضة لأربعة أركان مهمة قبل البدء بالمشروع، وهي:

أولًا: المنتج

ما هي مواصفات المنتج بشكل دقيق وكيف سيعمل؟ وما هي مميزاته؟ وكيفية تصنيعه؟ ومدى إمكانية تطويره؟ والمنتجات إما أن تكون خدمات أو أن تكون سلعًا. ففي حالة السلع الملموسة التي تحتاج إلى تصنيع، فمن المهم جدًا أن يكون هناك ما يسمى بالنموذج الأولي الذي سنتطرق إليه فيما يلي:

النموذج الأولي Prototype

النموذج الأولي هو تمثيل تطبيقي للأفكار الريادية للمنتجات الجديدة، وهو الدليل الذي يملكه رائد الأعمال للإثبات كيفية عمل المنتج المقترح للمستثمرين المحتملين دون الحاجة إلى الاعتماد على الرسوم البيانية والعبارات الوصفية. فهو تمثيل نموذجي للمنتج وعمله ومواصفاته وإمكانية اختباره وتجريبه وترخيصه قبل الإنتاج الحقيقي الكبير للمنتج.

وعند تصميم النموذج الأولي للمنتج فمن المهم التخطيط المبكر لذلك، حتى يتم توفير الوقت والتأكد من الخطوات السليمة. وقد يتطلب تطوير النموذج الأولي الاستعانة بالمتخصصين والمهنيين والفنيين، وربما المصنعين. وذلك ما يجعل رائد الأعمال مستعدًا ومشاركًا مع هذه الأطراف، لتوضيح فكرته وابتكاره بشكل دقيق. ومن المناسب أن يقوم رائد الأعمال بتصنيع أكثر من نموذج أولي، بحيث تكون هناك مرونة لتناسب أحد هذه النماذج للتصنيع من جهة، وللسوق من جهة أخرى.

وقد ساعد التطور التقني الحديث إنشاء ما يسمى النماذج الأولية السريعة (RP) Rapid Prototyping المعروف أيضًا باسم تصنيع أجهزة الكمبيوتر المكتبية، فمن خلال تقنية الكمبيوتر

يتم تحويل التصميمات إلى كائنات ثلاثية الأبعاد، كما أتاحت الطباعة ثلاثية الأبعاد المجال لنماذج أعمال أكثر مرونة. توفر تقنية RP الوقت في عملية تطوير المنتج. كما تعمل على تحسين تصميم المنتج من خلال السماح لمختلف الأشخاص برؤية النموذج والحصول على مدخلات بدون إنشاء نموذج أولي كامل. وقد استخدمت هذه التقنية من قبل الشركات الكبيرة، مثل شركات صناعة السيارات ومصنعي الطائرات لعدة سنوات، وأصبحت الآن متاحة للشركات الصغيرة.

ويوفر النموذج الأولي مزايا عديدة عند ابتكار الفكرة وتطويرها، تتمثل أهمها فيما يلي:

1. يمكن من اختبار وتحسين أداء التصميم. لا شك أن الفكرة تعمل بشكل رائع نظريًا، لكن متى ما بدأ صنعها ماديًا ستظهر أخطاءً في طريقة التفكير السابقة، وهذا ما يجعل النموذج الأولي مهمًا اختبار أداء المنتج الحقيقي.
2. النموذج يجعل من الممكن اختبار فعالية مختلف المواد، فمثلًا، قد يفضل رائد الأعمال استخدام المعدن، ولكن يكتشف عند اختباره: أن البلاستيك يعمل أفضل وتكلفته أقل، ومن ثم ستساعد مرحلة تصنيع النموذج على تحديد أفضل المواد.
3. يساعد النموذج على وصف المنتج بكفاءة أكثر لفريق العمل، بما في ذلك العاملين، وخبير التغليف والتسويق، والمهندسين والشركاء.
4. يشجع الآخرين على النظر إلى الابتكار بجدية، فعندما يتوفر نموذج للمنتج فهذا يميز المشروع عن كثيرين ليس لديهم سوى أفكار مبهمة في أذهانهم. وبدل النظر إلى رائد الأعمل كمبتكر فقط، فإنه سيعد صاحب فكرة محتملة لمنتج حقيقي.

أنواع النماذج الأولية

هناك أنواع أو مراحل أساسية من إنشاء النموذج الأولي، يمكن استخدام أي منها من قبل رائد الأعمال من أجل التمويل أو الترخيص أو ربما تسويق الفكرة.

1. اللوح (Breadboard): هذا هو في الأساس نموذج عملي للفكرة، يهدف إلى خدمة الوظيفة الأساسية لإظهار كيفية عمل المنتج ووظائفه الميكانيكية. وهو أبسط أنواع النماذج، ويعتمد على الوصف، وكسب الحماس للمشروع منه إلى شرح ملموس لعمل المنتج.
2. نموذج العرض التقديمي (Presentation Prototype): هذا النوع من النموذج هو تمثيل للمنتج الذي سيتم تصنيعه. غالبًا ما يستخدم لأغراض ترويجية، ويجب أن يكون قادرًا على إظهار ما يمكن للمنتج القيام به، وليس بالضرورة أن يكون نسخة طبق الأصل من المنتج النهائي إذا يكون عادة مصنوعًا يدويًا كما يمكن استخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد

أحيانًا. هذه النماذج الأولية مثالية في الحالة التي يتم فيها البحث عن منتج أو سيتم ترخيص المنتج.

3. النموذج المبدئي للإنتاج (Pre-Production Prototype): هذا النوع من النماذج هو للأغراض العملية كنسخة نهائية للمنتج. يجب أن يكون مثل المنتج النهائي بكل طريقة، من كيفية تصنيعه إلى مظهره، وتغليفه.



النموذج الأولي لقطار الهايبر لوب (hyperloop) يكلف ملايين الدولارات قبل تصنيعه النهائي.

وأحيانًا يكون إنتاج النموذج الأولي في المرحلة النهائية مكلفًا جدًا، إذ إنه أكثر تكلفة بكثير من التكلفة الفعلية للوحدة عندما يكون المنتج في مرحلة الإنتاج الكامل. إلا أنه ذو قيمة عالية يسمح للمخترعين والمنتجين بالمرور على كل جانب من جوانب المنتج بتفاصيل دقيقة، مما قد يؤدي إلى تفادي نقاط الاضطراب المحتملة قبل إطلاق المنتج. وبطبيعة الحال، فإن مثل هذه النماذج المبدئية تعين أيضًا على الترويج المبكر أو إظهار نماذج بالحملات التسويقية لجذب اهتمام المشاركين والمحيطين بالمشروع.

ثانيًا: المنشأة

ما هي منشأتك؟ وما هي صفتها القانونية المناسبة؟ وما هي خيارات إنشائها الإستراتيجية؟ وما هو النشاط الذي ستقدمه؟ وما حجمها؟ وما هي إمكاناتها المالية والبشرية، وكيف ستدار؟ وكيف يمكن أن تتميز عن الغير؟

ثالثًا: العملاء

من سيشتري منك؟ وما هي صفاتهم الديموغرافية المفصلة؟ وما هو حجم السوق؟ وأين ستجدهم؟ وكيف ستقنع العملاء؟ وكيف ستبني العلاقة معهم للحفاظ عليهم؟

رابعًا: المنافسون

من هم المنافسون؟ ما هي نقاط قوتهم، وما هي نقاط ضعفهم؟ ولماذا سيختارك العملاء ويتركونهم؟ وكيف ستواجههم؟ وكم ستكون حصتك في السوق مقارنة بحصصهم؟

هذه الأبعاد الثلاثة الأخيرة (منشأة، عملاء، منافسون) بالرغم من بداهتها وبساطتها، إلا أن استيفاء الإجابة والمعلومات المستفيضة لها، يتطلب جهدًا كبيرًا وتفصيلًا واسعًا، يستغرق ما تبقى من فصول الكتاب. إذ سنفرد في هذا الكتاب فصولًا قادمة، توضح الأجوبة لهذه الأسئلة الجوهرية. إذا سوف يتطرق هذا الفصل لخيارات إنشاء المشروع، وسيُفرد فصلًا عن المنشأة الصغيرة وخصائصها وشكلها القانوني، والعوامل التي تعين على نجاحها. كما سيتضمن الكتاب فصولًا خاصة بتكوين فريق العمل والإدارة والتسويق والمحاسبة للإجابة على أبعاد إدارة المشروع، ويجيب فصل الخطة التشغيلية على جوانب التخطيط الزمني للتنفيذ. أما فيما يخص العملاء والمنافسين فسوف يجيب نموذج الأعمال وكيفية تصميمه على جزء من هذه الإجابات، كما تجيب خطة الأعمال عن باقي الأسئلة المتعلقة بدراسة السوق، وتميزه، وتحليل المنافسين والخطة التسويقية، وكيفية تحقيق المبيعات.



إضاءة



بيرسى شاو Percy Show مواطن إنجليزى قدم للبشرية اختراعًا مفيدًا، أتى من البحث عن حل لمشكلة. وقد أدى ذلك إلى اختراع واحد من أكثر الأفكار استخدامًا على مستوى العالم. كان بيرسي يعانى من مشكلة قيادته لسيارته عند عودته يوميًا من العمل في أيام الضباب الكثيف، الذي تعانى منها إنجلترا. والذي كان يعرضه يوميًا لخطر الانحراف عن الطريق والاصطدام. وقد أنقذه من ذلك الخطر يومًا من الأيام إحدى القطط التي كانت تسير على جانبى الطريق بعيونها التي تلمع في الظلام.

من هنا توصل إلى اختراع جعله من أصحاب الثروة. حيث صنع بذكاء ما سُمّي (عيون القطط)، وهي عاكسات للضوء صغيرة في حجم عيون القطط، تثبت في الطريق، وتضيئ عندما تسقط الأنوار الأمامية للسيارات عليها في أثناء الاقتراب منها أو المرور عليها.

المصدر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة – Wikipedia، the free encyclopedia

الخيارات الإستراتيجية لإنشاء المشروع

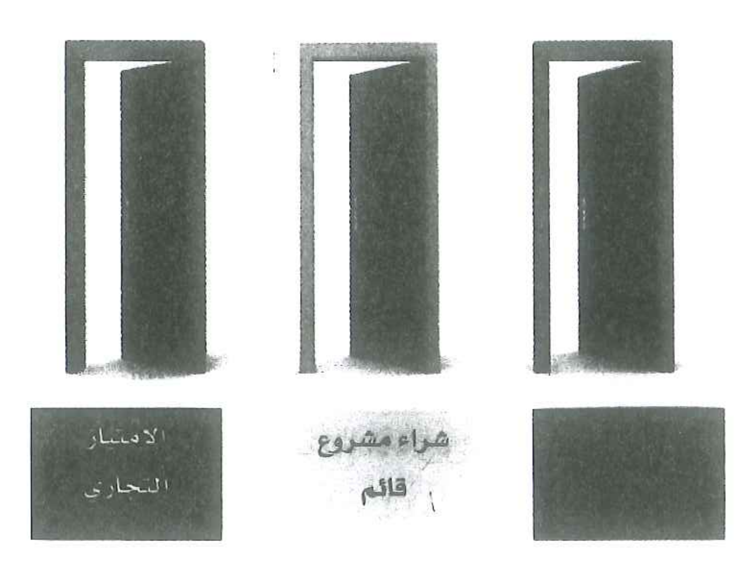
Strategic options to start your project

يتعين على رائد الأعمال دراسة عدة خيارات لإنشاء مشروعه التجاري، وعليه الإجابة عن سؤال جوهري مهم، وهو: ما هو أفضل نموذج مشروع يمكن أن يبدأ به رائد الأعمال؟ وللإجابة عن السؤال، فإن المشروع الرائد هو ذلك المشروع الذي يلبي حاجة السوق. والمشروع الناجح هو الذي يتوصل إلى هذه الحاجة، ويمكنه أن يسد الفراغ. وكما قيل: «اكتشف حاجة العميل التي يمكنك تلبيتها».

ويمكن لرائد الأعمال مراجعة النقاط الآتية للتوصل للقرار الصحيح، نحو اختيار مشروعه التجاري. منها أن يركز على البحث، ثم البحث عن المعلومات حول المشروع. وما هو الكيان المناسب للنشاط. وهناك عدة خيارات إستراتيجية أمام رائد الأعمال، هي:

1. أن يبدأ مشروعًا جديدًا.
2. أن يشتري مشروعًا قائمًا.
3. أن يحصل على حق الامتياز التجاري.

ولكل من هذه الخيارات مزايا وعيوب، يجب دراستها وتحليلها، ثم تحديد الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لرائد الأعمال ولمشروعه. وفيما يلي استعراض المزايا والعيوب، أو الإيجابيات والسلبيات لهذه الخيارات:



أولًا: البدء بمشروع جديد

نقاط القوة	نقاط الضعف
لديك فرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.	يتطلب الكثير والمزيد من الوقت والجهد.
يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع إمكاناتك المالية والفنية.	يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.
يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع خبراتك ومؤهلاتك ورغباتك.	يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة، لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة.
يمكنك اختيار الموقع الملائم للمشروع.	قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية.
يمكنك السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.	يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.
لديك الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خططت له وبحثت عنه.	قد لا تتوفر لديك الخبرة الكافية لمنع كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات.

ثانيًا: شراء مشروع قائم

نقاط القوة	نقاط الضعف
عدم الحاجة إلى إجراءات ترخيص جديدة	قد يتم عدم الإفصاح عن الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع، التي قد تكون غير إيجابية وغير مرضية.
الاستفادة من كون المشروع قائمًا، وله سوقه وزبائنه، ومورده وموظفوه.	قد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي تبحث عنها.
الاستفادة مما للمشروع من خبراته العملية.	قد لا يتوافق المشروع بدرجة كبيرة مع تصوراتك وطموحاتك للمشروع المستقبلي.
الاستفادة من كون المشروع مستمرًا، ويعمل دون توقف، ومن ثم فإن إيراداته ستكون مستمرة، ويمكن تنميتها.	قد يكون موقع المشروع غير ملائم لظروفك وتوجهاتك
الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسنت اختياره، وكذلك أحسنت توظيفها واستثمارها	قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة، لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيتضمن حق الملكية والشهرة

ثالثًا: الامتياز التجاري

حق الامتياز هو أحد أهم الخيارات أمام رائد الأعمال، وهو المرادف أو البديل لتكوين المنشآت الصغيرة، وهو متاح في مجالات وأنشطة الأعمال المختلفة. وحق الامتياز هو طريقة في التجارة، تقوم من خلاله شركة (مانحة الامتياز) بمنح الآخرين (مشترى الامتياز) الحق في إنتاج وبيع وتوزيع أو تسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشترية للامتياز، باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها وإجراءاتها وتقنياتها في

البيع. وللحصول على هذه الحقوق يوافق كل مشترٍ للامتياز على دفع مبلغ من المال لمانح الامتياز (رسوم الامتياز)، ونسبة من المبيعات الإجمالية السنوية أو يوافق على الاثنين معًا. ويوافق كثير من مشتري الامتياز على شراء معدات، أو مواد من مانح الامتياز أيضًا.

ومن مزايا الامتياز الحصول على الخبرة من مانح الامتياز، وتوفير التدريب والدعم المستمر، وكذلك توافر التمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل، وأحيانًا شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة، كما يسهم مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج.

وفي المقابل هناك عدة سلبيات للامتياز، مثل: ضرورة الالتزام بتعليمات وشروط المانح للامتياز، وأن موقف مانح الامتياز في التعاقد يكون أقوى في أغلب الحالات. وبالجملة يمكن القول: إن الامتياز هو من أفضل الطرق لبداية مشروع صغير لرائد الأعمال.

وعند الرغبة في التعامل مع أحد المانحين للامتياز التجاري، فمن المهم إخضاع ذلك للتقييم. ويمكن الاستعانة بالجدول الآتي لتقييم مانح الامتياز.

الجدول رقم (1-5): معايير التقييم لمانح الامتياز

م	معايير التقييم	الوزن النسبي ٪
1	قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية	
2	عمر الشركة المانحة	
3	مستوى الانتشار في السوق المحلي	
4	مستوى الانتشار في السوق الخارجي	
5	الخبرة السابقة في منح الامتياز	
6	مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها	
7	عدد الممنوحين للشركة المانحة	
8	رسوم استغلال حق الملكية (رسوم مستمرة)	
9	الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة	
10	مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة	
11	القوة المالية للشركة المانحة	
12	الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة	
13	معايير أخرى:	
	المجموع	100%

المصدر: تقرير الامتياز التجاري: جمعية ريادة الأعمال 1435هـ.

الجدول رقم (2-5): أكبر شركات الامتياز في العالم 2018م

الترتيب	اسم الشركة	المجال
1	ماكدونالد	وجبات سريعة
2	كنتاكي	دجاج بروست
3	برقر كنج	وجبات سريعة
4	بيتزا هت	بيتزا
5	سفن إليفن	تموينات غذائية
6	ماريوت	فنادق ومنتجعات
7	RE/MAX	عقارات
8	دانكن دونت	مخبوزات وكعك
9	أنتركونتننتال	فنادق ومنتجعات
10	صب واي	سندويشات

المصدر: Franshise Direct 2018 (http://www.franchisedirect.com)

وفيما يلي نقاط القوة ونقاط الضعف لاختيار الامتياز التجاري:

نقاط القوة	نقاط الضعف
الاستفادة من خبرة مانح الامتياز	التقيد بتعليمات وشروط مانح الامتياز
توفير الدعم والتدريب المستمر	موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد
إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل.	ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية.
شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة.	محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز
الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء	إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أغلى من السوق
مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج.	أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة الممنوح.
	قد تخسر كثيرًا إذا تم سحب الامتياز.



لقد وضع مركز (برينستون للبحث الإبداعي) قائمة مهام رائعة، لتقييم الأفكار التجارية، وسوف تساعدك الإجابة عن الأسئلة الآتية على تقييم مشروعك، أو منتجك المستقبلي:

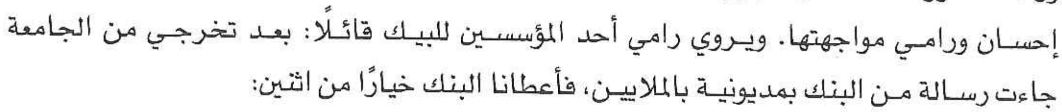
1. هل فكرت جيدًا في جميع مزايا، أو فوائد فكرة المشروع؟ وهل هناك حاجة إليها؟
2. هل حددت بالضبط المشكلات أو الصعوبات التي يتوقع لفكرتك أن تحلها؟
3. هل فكرتك فكرة مبتكرة وجديدة، أم أنها خليط أم تعديل جديد؟
4. ما المكاسب أو النتائج الفورية أو قصيرة المدى التي يمكن توقعها؟ وهل الأرباح المتوقعة مناسبة؟ وهل عوامل الخطورة عوامل مقبولة؟
5. ما المكاسب التي يمكن توقعها على المدى الطويل؟
6. هل تحققت من الفكرة عند وقوع أخطاء أو عوائق؟
7. هل هناك مشكلات أخرى يمكن للفكرة أن توجدها، وما التغيرات التي تنطوي عليها؟
8. ما مدى صعوبة أو سهولة تطبيق أو تنفيذ الفكرة؟
9. هل يمكنك ابتكار تنويعات مختلفة للفكرة؟ هل يمكنك تقديم أفكار بديلة؟
10. هل تتمتع فكرتك بجذب طبيعي للمبيعات؟ وهل السوق جاهزة لتلقيها؟ وهل يستطيع العملاء تحمل سعرها؟ وهل سيشترونها؟ وهل يحكمها عامل التوقيت؟
11. ما الذي يفعله منافسوك. إن وجدوا - في هذا المجال؟ وهل تستطيع شركتك أن تنافسهم؟
12. هل فكرت جيدًا في إمكانية مقامة المستخدمين أو الصعوبات التي تواجههم؟
13. هل تلبي فكرتك حاجة حقيقية، أم إنها تحتاج لمجهودات تدعيمية وإعلانية؟
14. كم تبقى من الوقت لتتمكن من وضع فكرتك موضع التنفيذ؟

المرجع: مركز (برينستون) للأبحاث الإبداعية (برينستون)، (نيوجيرسي).

قصة نجاح Success Story

البيك

البيك مطعم لتقديم وجبات الدجاج المقلي أو ما يسمى شائعًا (البروست). وكلمة البيك هي كلمة مأخوذة من المصطلح العثماني (الباشا). وقد بدأ تاريخ مطاعم البيك بتأسيس والد مالكي البيك لمطعم يقدم الدجاج المقلي بوكالة من شركة أجنبية اسمها (البروست)، وكان وكيلها في جدة وذلك عام 1974م، إلا أن استيعاب الناس لهذا النوع من الوجبات ذلك الحين لم يكن مشجعًا، كما أن الاسم انتشر انتشارًا كبيرًا، حتى ذابت العلامة وأصبحت تعني نفس الوجبة. وبعد سنتين توفي المؤسس، وترك وراءه مشروعًا مثقلًا بالديون، كان على أبنائه



إحسان ورامي مواجهتها. ويروي رامي أحد المؤسسين للبيك قائلًا: بعد تخرجي من الجامعة جاءت رسالة من البنك بمديونية بالملايين، فأعطانا البنك خيارًا من اثنين:

أولًا: إما أن نسدد الديون على دفعات لمدة سنتين.

ثانيًا: نحجز كل الممتلكات.

ولكن بسبب وجود حافز لدينا في إكمال المشوار الذي بدأه والدنا، اخترنا التوقيع على كمبيالات ودفعناها على مدى سنتين. وكنا نستخدم التقشف، فكنا نعمل في مكاتب صغيرة جدًّا وضيقة، حتى السقف كنا نحني رؤوسنا عندما نقف، وألغينا الشاي والقهوة في المكاتب، وأصرينا على المعرفة، وأن نعرف كل شيء يتعلق بمجالنا، كي نستطيع إدارته بشكل سليم، فسافر أخي (إحسان) إلى فرنسا لدراسة علم (الإدارة)، التي من خلالها استطعنا أن نصل إلى الاستقلالية في العمل، بمعنى أن نتخلص من موضوع الوكالة، فقد كنا نشتري الخلطات السرية من الشركات، وهذا كان مكلف، فأخذنا نفكر بأنه عندما نتوسع في العمل يجب أن يكون لدينا علم يغنينا عن هذه الشركات. فاشتغلنا على الخلطات السرية، وجربناها على الزبائن، فأخذت منا هذه المرحلة من 3 إلى 4 سنوات، فقد كنا يوميًّا نحضر المواد الأولية، نشحنها على السيارة، ونغلق الباب في محل سري لا يدري عنه أحد، نحضر فيه الخلطات، ثم نذهب بها إلى مركز الإنتاج.

«وبالنسبة لي كان لا بد أن أعمل بنفسي، فخلعت الثوب، ولبست زي المطاعم، وجلست مدة طويلة في المطاعم على ركبي، نظفت الحمامات ومسكت المكنسة، وتعلمت كيف اكنس وامسح الغبار، تعلمت خدمة الزبائن والمحاسبة».

وكان القرار الحاسم هو تغيير الاسم من البروست إلى البيك، وذلك لتمييز المنتج عن باقي المطاعم المنافسة، فقام البيك بتدريب العاملين على فن الخدمة، وترتيب العمل والجودة في المنتج، حتى يلمس الزبون الفرق بينه وبين المطاعم الأخرى. كما حرص البيك على التسعير المناسب مقابل الوجبة ذات القيمة العالية. وفي عام 2017م صنفت شبكةCNN الأخبارية أن مطعم البيك السعودي كأفضل ثماني مطاعم على مستوي العالم، وحصل على المركز السادس، كأحد أفضل 8 مطاعم وجبات سريعة عالمية غير الأمريكية. واليوم.. ينتشر البيك في عدد من مدن السعودية بفروع تجاوزت 65 فرعًا حتى عام 2018م، وهو في طريقه للانتشار في الخارج.

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. اذكر مثالًا على التغيرات التي ظهرت، أو ستظهر في المنطقة التي تقيم فيها، وناقش الفرص الاستثمارية التي يمكن استغلالها بناءً على هذا التغيير؟
2. ناقش مع زملائك كيف يمكن أن تقلل من مخاطر البدء بمشروع جديد؟
3. ضع ثلاثة أفكار لمشاريع جديدة، ثم ناقش كيف يمكن أن تحولها إلى مشاريع حقيقية؟
4. اختر شركة من الشركات العالمية، التي تمنح الامتياز، وحاول الحصول على معلومات من خلال الإنترنت لشروط الامتياز.
5. استخدم الجدول الآتي، وقيّم 3 شركات امتياز، يمكن أن تقدم لك امتيازًا في أحد الأنشطة التجارية.

م	معايير التقييم	الوزن النسبي ٪
1	قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية	
2	عمر الشركة المانحة	
3	مستوى الانتشار في السوق المحلي	
4	مستوى الانتشار في السوق الخارجي	
5	الخبرة السابقة في منح الامتياز	
6	مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها	
7	عدد الممنوحين للشركة المانحة	
8	رسوم استغلال حق الملكية (رسوم مستمرة)	
9	الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة	
10	مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة	
11	القوة المالية للشركة المانحة	
12	الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة	
13	معايير أخرى:	
	المجموع	100%

المصدر: تقرير الامتياز التجاري: جمعية ريادة الأعمال 1435هـ

6. عَدِّد مصادر توليد الأفكار، واضرب مثالًا محليًا من بيئتك المحيطة لكل مصدر.

7. اختر مشروعًا تجاريًا تريد أن تبدأه، ثم اذكر خمس مميزات له، تجعلك تعتقد أنه سوف ينجح. ثم ناقش مع زملائك مدى موافقتهم على هذه المميزات؟

الأفلام التعليمية

الخيارات الإستراتيجية أمام رائد الأعمال

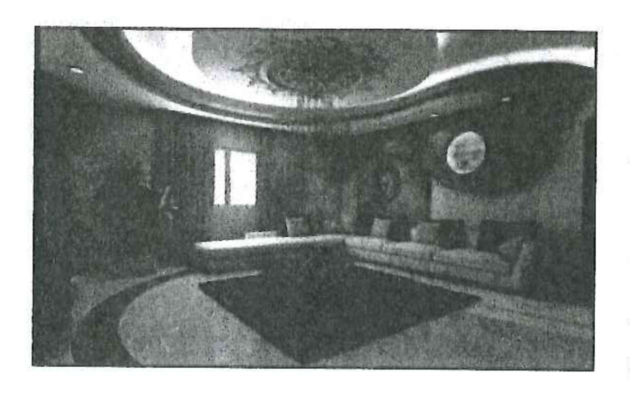
https://www.youtube.com/watch?v=gQBgwyqDhCA&t=4s

الامتياز التجاري

https://www.youtube.com/watch?v=QRIsBtZuTdg&t=12s

حالة دراسية Case Study

مصممة الديكور هند



هند فتاة تخرجت من قسم التصميم المنزلي، ثم تزوجت ورزقت بطفلين، ولكنها استمرت في ممارسة هوايتها، وهي التصميم، والأعمال الفنية وتنفيذها، مما أكسبها خبرة شخصية، دعمتها باستمرارية الاطلاع، وتطوير خلفيتها العملية بالتطوير الذاتي، من خلال الاطلاع على مواقع مختلفة خاصة بالتصميم، حيث تمكنت بهذه الخبرة من تجهيز العديد من مستلزماتها في المنزل. وقد كانت تحاول جاهدة توفير مستلزمات إنتاجها من المواد الخام المتوفرة في السوق المحلي، والحصول عليه بأقل التكاليف. وقد لاحظت إحدى قريباتها مهارتها وذوقها الرفيع في التنسيق والتصميم، فاستعانت بخبرتها في تجهيز منزلها، الذي ستنتقل إليه عن قريب. وقد تمكنت من أداء المهمة بإتقان. وبذلك ابتدأت بعرض خدماتها على من حولها من القريبات والصديقات، ثم اتسعت الدائرة، حتى أصبح لها عميلات أكثر.

وجدت هند تشجيعًا من صديقاتها ومن العملاء القلائل، الذين تعاونوا معها لبدء مشروعها، فهناك من نصحها بالعمل داخل منصات العمل الحر، وهناك من نصحها باستخدام تطبيق انستجرام، لفتح مشروعها من خلاله، وهناك من نصحها بفتح مكتب في المدينة للتصميم والديكور المنزلي.

وقد اتخذت هند قرارًا بتأسيس مشروع خاص بها، لتقديم خدمات التصميم والديكور.

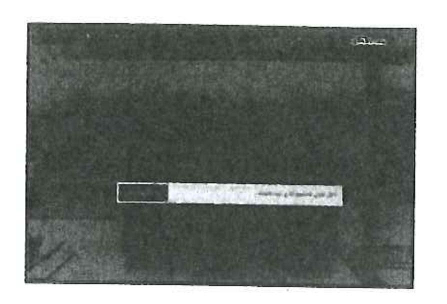
الأسئلة:

1. طبق الخيارات الإستراتيجية على هذا المشروع المحتمل، وما هو الخيار الأنسب لها؟
2. صف تحول الفكرة إلى مشروع؟
3. هل تنصح هند بإنشاء المشروع؟ ولماذا؟
4. ما هي المخاطر المحتملة لتطبيق هذا المشروع؟

مصطلحات
Terminologies

startup stage	مرحلة النشأة
prosperity stage	مرحلة الازدهار
slowdown stage	مرحلة الإبطاء
stable stage	مرحلة الاستقرار
failure stage	مرحلة الانهيار
Reaction	الفعل اللاحق
Proaction	الفعل المسبق
scope of operation	حجم العمل
Ownership	الملكية
scale of operatio	وزن العمل
management style	نمط الإدارة
Franshise	امتياز تجاري
managerial skills	مهارات إدارية
Brainstorming	عصف ذهني

مواقع إنترنت
Websites



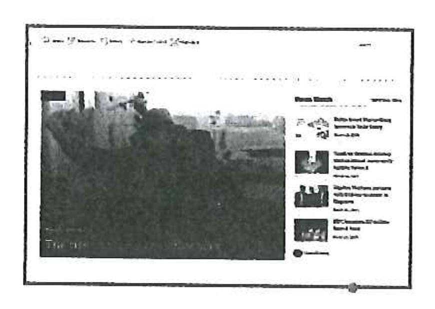
مستقل: يعمل مستقل على وصل الشركات وأصحاب المشاريع بالمستقلين المحترفين، لمساعدتهم على تنفيذ أفكارهم ومشاريعهم، وبالوقت نفسه يتيح للمستقلين مكانًا لإيجاد مشاريع يعملون عليها، ويكسبون من خلالها. تستطيع من خلال مستقل إضافة مشروعك الذي ترغب بتنفيذه مجانًا، لتحصل على عشرات العروض من أفضل المستقلين العرب.

https://mostaql.com



أفكار ريادية: منصة عالمية للأفكار الابتكارية والاختراعات. تساعد رواد الأعمال على تطوير الأفكار وتبادل المعلومات والتواصل العالمي. المنصة باللغة الإنجليزية وثرية بالمعلومات.

http://www.springwise.com



ومضة: ومضة هي منصّة متعدّدة البرامج، تهدف إلى تسريع وتعزيز البيئات الحاضنة لريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتسعى إلى تحقيق ذلك من خلال ذراعها الإعلامية، وبناء المجتمعات المتخصّصة، وإجراء الأبحاث، وتقديم الخدمات الاستشارية.

https://www.wamda.com



BIAC: شركة حكومية تابعة للشركة السعودية للتنمية والاستثمار التقني (تقنية)، بهدف إنشاء وتشغيل وإدارة حاضنات ومسرعات الأعمال، وتطوير منصات دعم ريادة الأعمال وبرامج الابتكار ونقل التقنية، إلى جانب توفير خدمات إدارة المشاريع والاستشارات المتخصصة، وخدمات التدريب لتعزيز قدرات الموارد البشرية.

http://www.biac.com.sa/#home

6

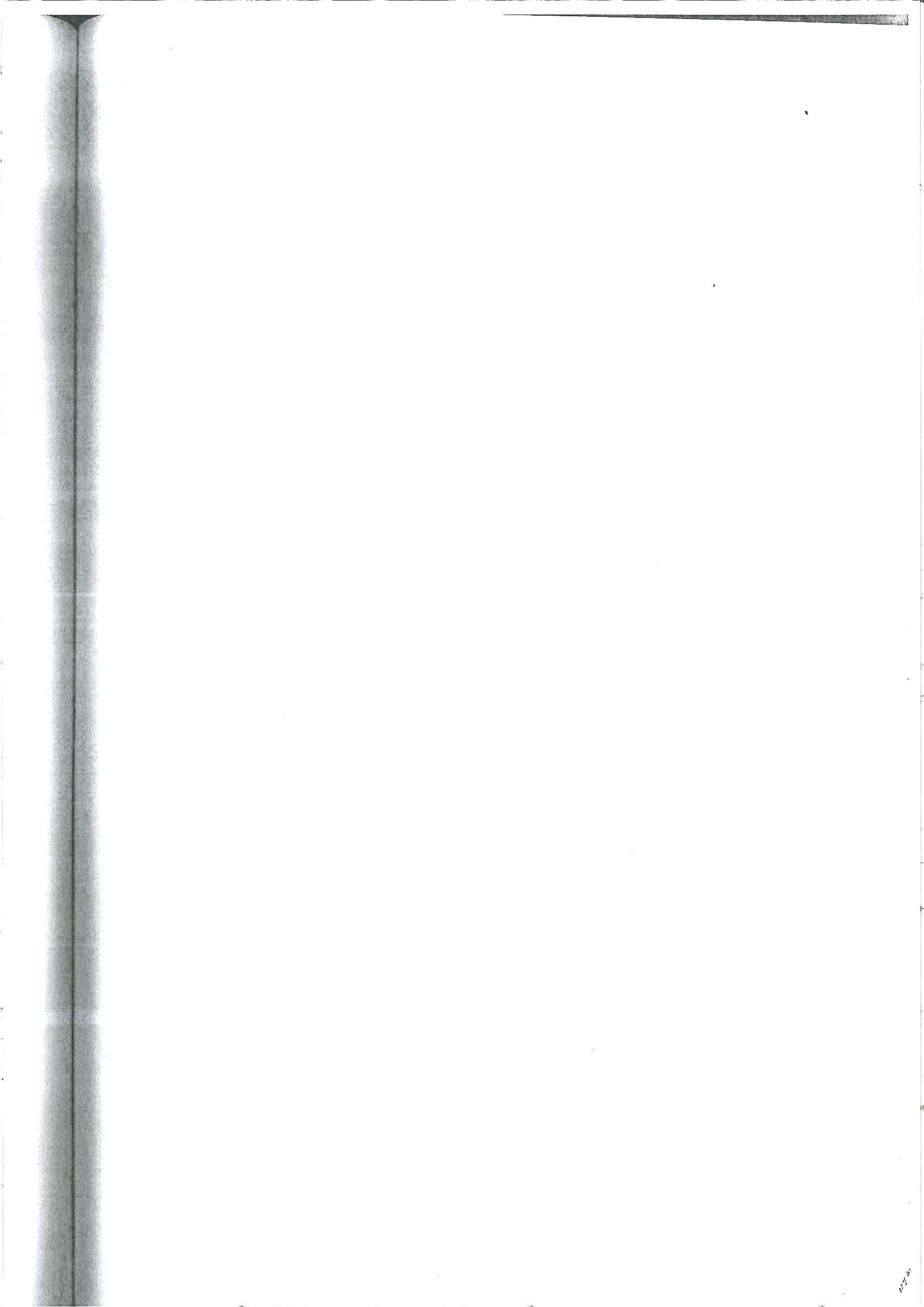
الفصل السادس

نموذج الأعمال

Business Model

محتويات الفصل السادس

- مقدمة
- مفهوم نموذج الأعمال
- أهمية نموذج الأعمال وفوائده
- تاريخ تطور نموذج الأعمال
- مكونات نموذج الأعمال
- ابتكار نموذج الأعمال
- تطبيقات نموذج الأعمال
- تقويم نموذج الأعمال



مقدمة

Introduction

إن تنامي المنافسة والقدرة على سرعة التقليد دفع الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء للعمل الدؤوب على الابتكار والتطوير للتمكن من تحقيق النجاح في ظل المنافسة الشرسة في السوق. وقاد هذا العمل المستمر الشركات على تعرف بشكل عميق كيف تطور نموذج أعمالها؟ وكيف تعمل على بناء عناصره الأساسية؟ ومن ثم القدرة على إعادة تطويره بطريقة لا يتمكن المنافسون من تقليدها؟

ويعد نموذج الأعمال التجارية من أهم الأدوات الحديثة والمبتكرة، لبناء المشروع والتخطيط المسبق لإنشائه. وسوف نستعرض في هذا الفصل مفهوم نموذج الأعمال التجاري، والفوائد التي ستعود على تطبيقه، وسوف نستعرض الأنواع الشهيرة لنماذج العمل التجاري، وسوف نبين المكونات الرئيسة لنموذج الأعمال التجاري، وأساليب توليدها وتصميمها، وأهم النماذج الناجحة، وكيف يقوم رائد الأعمال بتصميم نموذج عمل تجاري للمشروع الصغير.

مفهوم نموذج الأعمال
Concept of Business Model

منذ مطلع الألفية الجديدة 2000 أصبح مصطلح (نموذج الأعمال) من أكثر المصطلحات ترددًا في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال. وقد اكتسب المصطلح شهرة واسعة وانتشارًا عريضًا في الصناعات التقنية إبان طفرة شركات الإنترنت في التسعينيات الميلادية. وأخذ الأكاديميون والممارسون يتبنون هذا المفهوم في شتى المجالات ومختلف الصناعات، وظهرت في أواخر التسعينيات الميلادية التعاريف الأولى الموضحة للمصطلح. وفي الحقيقة أن هذا لا يعني أن نموذج الأعمال لم يكن موجودًا قبل هذا التاريخ، بل كانت المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء، تعمل وفق نماذج أعمال مختلفة، لكنها لم تكن تصمم بوضوح ونظام محدد، كما هو الحال الآن.

ومع الاعتراف بأهمية نموذج الأعمال لتحقيق نجاح المنظمات، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول التعريف المثالي لهذا الفهوم في الأوساط الأكاديمية والتجارية. ويعد رائد المدرسة المعاصرة بيتر دراكر، كما هو الحال في كثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة، من أوائل من ألقى الضوء على هذا المصطلح في كتابه الصغير (الأسئلة الخمسة الأكثر أهمية التي سوف تسألها عن منظمتك)، (The Five most important questions you will ever ask about your organization) الذي ألفه عام 1993، ووضع فيه نموذجًا إستراتيجيًا للمنظمات، يتمحور حول خمسة أسئلة، تحدد معالم إستراتيجية المنظمة عند الإجابة عنها. هذه الأسئلة هي:

1. ما هي رسالتنا؟
2. من هو عميلنا؟
3. ما هي القيمة المقدمة للعميل؟
4. ما هي نتائجنا؟
5. ما هي خطتنا؟

وأردف دراكر مؤكدًا: أن الإجابة على هذه الأسئلة الخمسة من شأنها أن تساعد أي منظمة لتحديد اتجاهها وبيان مسيرتها. وبعد ذلك تعاقب المفكرون والممارسون في علم الإدارة في تعريف وبيان نموذج الأعمال بطرق عديدة ومتنوعة، ومن تلك التعاريف:

تعريف ماوبورقن وكيم Mauborgne and Kim 2005 : «نموذج الأعمال هو منحنى القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك، وفقًا لمعايير مختلفة».

تعريف شيسبرو Chesbro 2008: «نموذج الأعمال طريقة تستخدمها الشركة لإيجاد القيمة والربح».

تعريف ماركيديس Markides 2010: «نموذج الأعمال هو مجموع الإجابات التي تعطيها الشركة للأسئلة الثلاثة ذات الصلة. من يجب أن يكون جمهوري المستهدف؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي يتعين عليَّ تقديمها لعملائنا؟ وما الذي يجب أن يميز عرضي؟ كيف يمكنني القيام بذلك بكفاءة؟».

تعريف أوسترفالدر وبن Osterwalder and Pene 2013: «الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في إيجاد قيمة ما، وتحقيقها، والاستفادة منها».

أهمية نموذج الأعمال وفوائده

Importance and Benefit of Business Model

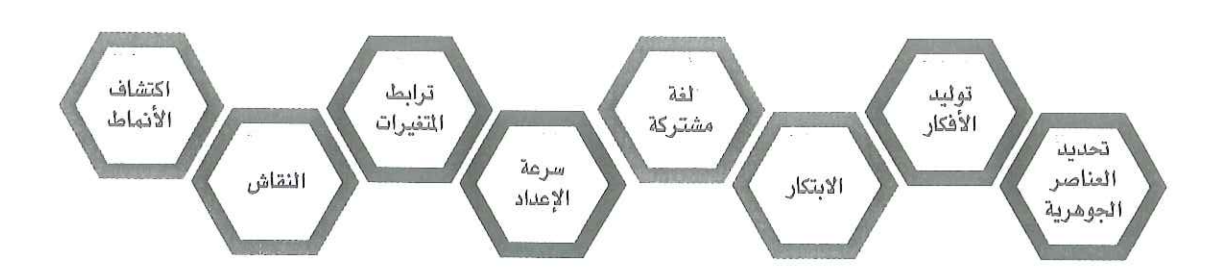
قدم لنا التطور المتلاحق في علم الإدارة وريادة الأعمال أفكارًا وابتكارت جديدة، لتحل بطريقة أو أخرى محل تلك الأساليب التقليدية في الإدارة والاستثمار. ومن هنا تأتي أهمية مفهوم نموذج الأعمال كوسيلة مساعدة للمديرين التنفيذيين ورواد الأعمال؛ لتطوير أفكار جديدة في عالم الأعمال. إذا أصبح النموذج ضروريًا لتلك الشركات، لتتمكن من مواجهة المنافسة المستمرة في السوق. وضروريًّا أيضًا لرواد الأعمال الذين هم في حاجة إلى نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، لاستغلال الفرص في السوق. فهو أداة إستراتيجية مساعدة لمواجهة المنافسة في عالم الأعمال، سواء للشركات القائمة أو رواد الأعمال. ويمكن أن تنعكس أهمية نموذج الأعمال في الاعتبارات التالية:

1. الاعتبار الاقتصادي: يبين نموذج الأعمال كيفية تحقيق الشركة للإيرادات والحفاظ على تدفق الأرباح بمرور الوقت. والتمويل هو أحد الأبعاد الرئيسة، الذي يحدد التكلفة وطرق التسعير وهيكل الإيرادات.
2. اعتبار التموضع: يحدد نموذج الأعمال المخطط الهيكلي لكيفية عمل الشركة. فمن خلاله تحدد الشركة عملاءها وتمييزها عن غيرها، وتحدد المهام التي ستؤديها بنفسها، وتلك التي ستقوم بتعهدها لآخرين، وتكوين مواردها، وتوجهها إلى السوق، وكيفية إيجاد القيمة للعملاء وتحقيق الأرباح.
3. الاعتبار الإستراتيجي: يعد نموذج الأعمال إطارًا للأنظمة المترابطة الرئيسة، التي تنشئ وتديم الأعمال التنافسية. فهو الذي يشرح للشركة مجموعة من الخيارات (السياسة والأصول والحوكمة)، والنتائج، ومدى تفاعلها مع نماذج اللاعبين الآخرين في السوق بدلًا من التفكير في ذلك بمعزل.
4. الاعتبار التشاركي: يحقق نموذج الأعمال فرصة للشركة للتشارك مع جميع موظفيها في رسم وبناء خياراتها، فهذا النموذج يحقق جانبًا مهمًا من الشفافية، حيث إن فريق المشروع بالكامل يشاركون في تطوير النموذج.

فوائد نموذج الأعمال

نتيجة للتطور الكبير المتحقق من مجتمع التقنية، فقد أصبح التركيز على (أطر عمل) لنمذجة الأعمال أمرًا جوهريًا، لتحديد تدفقات قيمة الأعمال. وأصبحت أطر نماذج الأعمال هي الجانب الأساسي لأي شركة، إذ من خلالها يتحدد كيفية قيام الشركة واختيار عملائها وتحديد مميزاتها، وتمييز عروضها، وتحديد المهام التي ستؤديها، وتكوين موردها، وإيجاد منفعة للعملاء، وتحقيق الأرباح. كما يشمل إطار العمل على العوامل الداخلية، مثل تحليل السوق، وترويج المنتجات، وبناء الثقة، والتأثير الاجتماعي، والمشاركة في المعرفة، والعوامل الخارجية، مثل المنافسين، والموردين والجوانب التقنية. وتبرز من خلال استخدام نموذج الأعمال عدة فوائد، منها الذي يظهر في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (1 - 6) فوائد نموذج الأعمال



1. تحديد العناصر الجوهرية: عند كتابة نموذج الأعمال ستظهر العناصر الجوهرية لإنجاح المشروع. ويساعد على تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة، ومن ثم البداية بالتحقق منها أولًا. فعلى سبيل المثال عند افتراض أن الوصول للفئة المستهدفة يتطلب شركاء آخرين لصنع القيمة. فإن ذلك سيجعل من الواضح للمشروع من البداية أن يقبل بفكرة الشركاء أو أن المشروع برمته سوف ينهار.
2. توليد الأفكار: يتيح تصميم نموذج الأعمال فرصة توليد أفكار جديدة لنماذج أعمال مبتكرة، تتناسب مع الأعمال الحالية. إذ من خلال العصف الذهني (Brainstorm) في أثناء الإجابة لمتغيرات نموذج الأعمال، ماذا ولماذا وكيف ومتى تظهر الأفكار لنماذج أعمال جديدة؟
3. الابتكار والارتقاء: إن الابتكار والارتقاء لن يكون محصورًا على تطوير التقنيات الحديثة أو المنتجات المبتكرة، بل ربما كان أيضًا على ابتكار نماذج أعمال، تحول تلك التقنيات

لنماذج أعمال ناجحة. إذا يتيح نموذج الأعمال اختيار أساليب وعمليات جديدة ترتقي بالمشروع.

4. لغة مشتركة: يساعد نموذج الأعمال على أن يتحدث العاملون في الشركة، ويناقشون نموذجًا مشتركًا يمكنهم من تطويره، كما يستطيعون تصور كيف يصنع المشروع ويحقق القيمة.
5. سرعة الإعداد: يسهل استخدام نموذج الأعمال على الإعداد السريع، حيث بالإمكان كتابة نماذج عديدة لفكرة لمشروع في غضون 30 دقيقة. كما أن هذه النماذج تتمتع بتنظيم وتنسيق، يسهل عملية المتابعة البصرية لنماذج العمل.
6. ترابط المتغيرات: من خلال نموذج الأعمال يمكن تلمس مدى ترابط المتغيرات والمجموعات بعضها مع بعض. وهل هناك خلل بين ترابط المجموعات بعضها مع بعض، يؤدي إلى إضعاف القيمة وكيفية تحقيقها؟ ومن ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل أن يستثمر الفريق الجهد، والوقت والمال في نموذج عمل غير مجد.
7. النقاش: لأن هناك لغة مشتركة وأداة بصرية ومنطقًا يحكم، كيف تعمل عناصر النموذج، فإن هذا سينشئ نقاشًا صحيًا ومفيدًا بين أفراد الفريق، ومن يساعدهم على جدوى فكرة المشروع قبل البدء فعليًا بتطوير المنتج.
8. اكتشاف الأنماط: الفكرة أنه عندما تعمل وتتثقف في نماذج أعمال عديدة من أسواق مختلفة على تخطيط نموذج الأعمال، ستشاهد تقاربًا بين بعض نماذج الأعمال. مما يساعد على معرفة أنماط جديدة لنماذج الأعمال، تعزز من التثقف والإلمام بنماذج الأعمال، وتزيد من المخزون المعرفي.

وخلاصة القول: فإن نموذج الأعمال أداة لمساعدة رواد الأعمال على التفكير بشكل أكثر وعيًا في كل ما يخص عناصر النجاح المهمة والمطلوبة لتأسيس شركة قابلة للاستمرار. ويوضح الأساس المنطقي الذي توجد من خلاله المنظمة القيمة (سواءً كانت اقتصادية، اجتماعية أو أحد الأشكال الأخرى للقيمة)، وكيفية إيصالها وطريقة الحصول عليها.

تاريخ تطور نموذج الأعمال
Historical Development of Business model

إن نموذج الأعمال قد وجد قديمًا بقدم ممارسة الأعمال، وقد تطور هذا المفهوم بتطور الحضارة وممارسة الأعمال، ليتوافق مع متطلبات المرحلة، وإمكاناتها المكانية والزمانية والتقنية، فمرورًا بنموذج الأعمال القائم على البيع التقليدي في السوق بين بائع في محل يبيع الخضراوات، يقوم بتسليم الخضار للزبون واستلام النقود نقدًا، إلى نموذج الأعمال القائم على شراء منتج من البرازيل، يصلك إلى المنزل خلال دقائق دون أن تتحرك من مقعدك. وكان التطور لهذه النماذج طبيعيًا ومتسارعًا، إذ برزت عبر السنوات الأخيرة نماذج أعمال كانت بمثابة النماذج القدوة التي انتهجتها الشركات الأخرى. ففي 1950م، جاءت نماذج الأعمال الجديدة من مطاعم ماكدونالدز (فرانشيز) وتويوتا (وكلاء)، وفي 1960م ظهرت نماذج وول مارت، وهايبر سوبرماركت. وشهدت السبعينيات 1970م نماذج أعمال جديدة من FedEx Toys R Us، وفي 1980م ظهرت نماذج أخرى تمثلت في Blockbuster، هوم ديبوت، إنتل، وديل كمبيوتر، وفي التسعينيات 1990م برزت نماذج من شركات الطيران مثل جنوب غرب (South West)، و Netflix، وeBay، وAmazon.com، وStarbucks. واليوم قد يعتمد نوع نماذج الأعمال على كيفية استخدام التقنية، فقد أنشأ رواد الأعمال على الإنترنت نماذج جديدة تمامًا، تعتمد كليًا على التكنولوجيا الحالية أو الناشئة. حيث يمكن للشركات الوصول إلى عدد كبير من العملاء بأقل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع الاستعانة بمصادر خارجية والعولمة يعني أن نماذج الأعمال سوف تعتمد على المصادر الإستراتيجية، وسلاسل التوريد المعقدة، والتحركات إلى هياكل التعاقد التعاوني.

وقد ظهر جراء هذا التطور المتلاحق مساهمات عديدة لمفكري الإدارة والممارسين، تعكس فهمًا مختلفًا لنموذج الأعمال، وقاموا بإجراء الدراسات المختلفة، التي توجهت بعدة اتجاهات، توضح المقصود من نموذج الأعمال. من تلك الاتجاهات النظر إلى نموذج الأعمال كأسلوب عام يصف طريقة بيع وتوصيل القيمة للعملاء. وفي المقابل هناك اتجاه آخر يرى أن نموذج الأعمال هو أسلوب يتعلق بمفهوم الأعمال بطريقة إستراتيجية. ويتيح هذا الاتجاه دراسة العناصر الأساسية لنموذج الأعمال، ومدى تداخل العلاقات بينها. وبناء عليه فقد اقترح عدد كبير من المفكرين مكونات عديدة للنموذج، تراوحت من 3 عناصر حتى 14 عنصرًا. أما الاتجاه الثالث فيبني دراسة نموذج الأعمال على أساس الحالات الحقيقية (Cases)، ويستخدم المؤلفون نموذجًا تجاريًا لوصف وتحليل الشركات الناجحة، مثل: Wal-Mart، Tesla، Dell، Lego، Amazon، Zipcar، Xerox وغيرها.

في أواخر التسعينيات الميلادية وبداية الألفية الجديدة، أصبح مفهوم (نموذج الأعمال) مرتبطًا بالأعمال الإلكترونية، وشركات التقنية، وانبثاق ما يسمى بالاقتصاد الجديد. إذ أوجدت شبكة الإنترنت في جوهرها مجموعة من نماذج الأعمال الجديدة، حيث أصبحت النقطة المحورية الرئيسة للمؤلفات في نماذج الأعمال التجارية. هدفت هذه النماذج ببيان كيفية الانتقال الناجح إلى نموذج الأعمال الإلكترونية المميزة، وركزت أيضًا على كيفية قيام هذه المنظمات الإلكترونية بإنشاء قيمة تنافسية مقارنة بأعمالها وعملياتها التقليدية.

وذكر الباحث تشن (2009) أن نموذج الأعمال يجب أن يأخذ في الحسبان قدرات الويب 2,0، مثل الذكاء الجماعي، وتأثيرات الشبكة، والمحتوى الذي يولده المستخدم، وإمكانية وجود أنظمة للتحسين الذاتي. واقترح أن تكون صناعة الخدمات مثل شركات الطيران والمرور والنقل والفنادق والمطاعم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصناعات الألعاب عبر الإنترنت قادرة على الاستفادة من اعتماد نماذج الأعمال التي تأخذ في الحسبان خصائص الويب 2,0. كما أكد على أن Business Model 2,0 يجب أن يأخذ في الحسبان ليس فقط التأثير التكنولوجي للويب 2,0، ولكن أيضًا تأثير التشبيك. وأعطى مثال قصة نجاح الأمازون في تحقيق عوائد ضخمة كل عام من خلال تطوير منصة مفتوحة تدعم مجموعة من الشركات، التي تعيد استخدام خدمات الأمازون عند الطلب.

وتاريخيًا فقد ظهرت عدة نماذج أعمال متنوعة، تم تطبيقها في أرض الواقع بنجاح، وأصبحت دليلًا لعدد من الشركات في أنحاء العالم، نستعرض أهمها فيما يلي:

نموذج المُصنّع أو المنتج

المصنّع يقوم بصنع المنتجات تامة الصنع من المواد الخام. فهو قد يقوم بالبيع بشكل مباشر للعملاء، أو بيع تلك المنتجات لوسيط آخر، يقوم ببيعها بشكل نهائي للعملاء. مثال على ذلك شركة فورد، شركة ثريي ام، وشركة جنرال إلكتريك.



نموذج المُجمّع

هذا نموذج من نماذج العمل التجاري تم تطويره حديثًا، يكون فيه للشركة العديد من مقدمي الخدمة من ذوي الكفاءات الملائمة، يقومون ببيع خدماتهم تحت علامتها التجارية. والمبلغ المكتسب يقسم بينهم في شكل عمولات. مثال على ذلك: أوبر، إير بي إن بي، أويو.

نماذج الأعمال الجماعية

يتكون نظام العمل أو التنظيم أو المؤسسة عادةً من أعداد كبيرة نسبيًا من الشركات أو التجار أو المهنيين في المجال نفسه، أو مجالات العمل ذات الصلة، التي تجمع الموارد، أو تشارك المعلومات، أو توفر مزايا أخرى لأعضائها. على سبيل المثال، توفر حدائق أو واحات العلوم في الجامعات من الموارد المشتركة، (مثل المكاتب، والمعامل، وغيرها من مرافق المختبرات) للشركات الموجودة في مقرها، وتسعى بالإضافة إلى ذلك إلى إنشاء مجتمع الابتكار بين هذه الشركات وموظفيها.

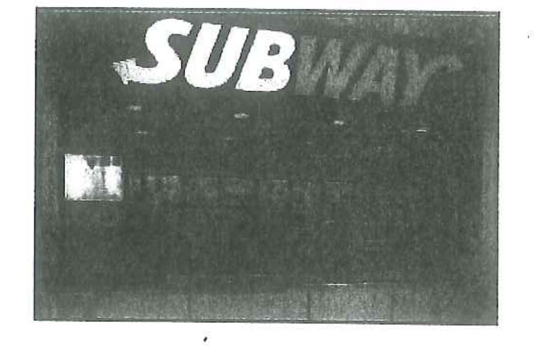
نموذج إزالة الوسيط

إزالة الوسطاء في سلسلة التوريد: (قطع الوسيط)، فبدلًا من المرور عبر قنوات التوزيع التقليدية، التي لديها نوع من أنواع الوسائط، (مثل الموزع أو تاجر الجملة أو الوسيط أو الوكيل)، قد تتعامل الشركات الآن مع كل زبون مباشرةً باستخدام عدة أساليب من بينها الإنترنت.

نموذج المبيعات المباشرة

البيع المباشر هو تسويق المنتجات وبيعها للمستهلكين مباشرة، بعيدًا عن موقع البيع بالتجزئة الثابتة. عادةً ما يتم إجراء المبيعات من خلال خطة تسويقية، وتواصل فردي، واتصال بعملاء. وقد نصل إلى: «العرض الشخصي المباشر، وبيع المنتجات والخدمات للمستهلكين، عادة في منازلهم أو في وظائفهم».

نموذج الامتياز التجاري



الامتياز هو حق استخدام نموذج العمل الناجح لشركة أخرى. صاحب الامتياز قد يكون مُصَنِّعًا، أو موزعًا أو بائعًا بالمفرق. فبدلًا من إيجاد منتج جديد، يستعمل صاحب الامتياز النموذج التجاري والعلامة التجارية للشركة الأم، ويقوم بدفع رسم امتياز مقابل ذلك الاستخدام. مثال على ذلك ماكدونالدز، بيتزا هت، وصب واي.

نموذج الذيل الطويل

ينبني نموذج الذيل الطويل، كما وصفه (اوسترفالدر وبينور 2010م) على بيع أنواع محددة وقليلة من السلع ولكن بأعداد كبيرة، وتباع بشكل متقطع. حيث تستدعي تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى جاهزًا أمام المشترين المهتمين. ومن أبرز الشركات التي تعمل وفقًا لهذا النموذج يوتيوب YouTube وإي باي eBay ونيتفليكس Netflix وفيس بوك Facebook. وقد ساعد على ظهور هذا النموذج انخفاض تكاليف المنتجات التكنولوجية، الذي مكن الأفراد من تطوير منتجات تضاهي منتجات المحترفين، حيث نرى الآن ملايين الهواة الشغوفين، يعملون على إنتاج أفلام قصيرة، وتطوير برامج بسيطة ومميزة. وبتبني هذا النموذج استطاعت شركة مثل نيتفليكس (Netflix) تحقيق نجاحات كبيرة عبر منح رخص لاستخدام عدد كبير من الأفلام المتخصصة، مما مكنها من تحقق إرادات تراكمية من إتاحة عدد ضخم من الأفلام. وقد نجح هذا النموذج أيضًا في قطاعات أخرى، مثل نجاح موقع المزادات eBay، الذي يتواصل مع عدد ضخم من المزايدين، الذين يشترون ويبيعون كميات قليلة من المنتجات المعروضة.

نموذج التواجد مكانيًّا وإلكترونيًّا

وهو نموذج الأعمال المسمى (Bricks and clicks) هو تلك الشركة التي يكون لها وجود مادي من حيث المباني ووجود على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، بحيث يستطيع العملاء الحصول على المنتجات من المخازن الطبيعية المكانية، وفي الوقت ذاته يمكنهم تقديم طلباتهم عبر الإنترنت. ويوفر هذا النموذج مرونة للعمل التجاري نظرًا للوجود المباشر على الإنترنت، وذلك للعملاء الذين يقطنون في أماكن لا تتواجد فيها المخازن والمحلات الطبيعية. ومن أمثلة ذلك كافة شركات الملابس والعناية بالبشرة والتجميل في الوقت الحاضر.

نموذج حساسية التكلفة

انتشر هذا النموذج في أوائل القرن العشرين، وفيه يكون المنتج المقدم للعملاء حساسًا من حيث التكلفة، حيث يتم تسعيره بأقل سعر ممكن، وأي خدمة أخرى تأتي مصاحبة له يتم فرض رسوم عليها، أو تكون أكثر ربحية. مثال على ذلك جميع شركات النقل الجوي ذات الأسعار المخفضة. ويتم وصف هذا النموذج أحيانًا بالنيكل والدايم. كما أطلق عليه Ostervalder and Pene 2010 الطعم والخطاف «bait-hook» (ويشار إليه أيضًا باسم «نموذج أعمال الحلاقة والشفرات» «razor-blade» أو «نموذج عمل المنتجات المربوطة»). فيكون المنتج أساسيًّا بتكلفة

منخفضة للغاية (الطعم)، ثم شحن كميات متكررة تعويضية، لإعادة التعبئة أو المنتجات أو الخدمات المرتبطة بها (الخطاف). ومن الأمثلة: الحلاقة (الطعم) والشفرات (الخطاف)؛ الهواتف الجوالة (الطعم)، وقيمة الاتصال (خطاف)؛ طابعات الكمبيوتر (الطعم) وعبوات الحبر (الخطاف)؛ والكاميرات (الطعم) والمطبوعات الخاصة بها (خطاف).

نموذج مجانية الأساس والسعر على المضاف

يعد نموذج الأعمال التجاري هذا من أكثر النماذج شيوعًا على الإنترنت، ويسمى أحيانًا (فريميوم) (Freemium) ففيه تقوم الشركات بعرض الخدمات الأساسية للعملاء مجانًا، بينما تفرض رسومًا معينة على الإضافات. لذا يقدم خططًا متعددة مع فوائد متنوعة لعملاء مختلفين. فتقدم الخدمة الأساسية مع بعض القيود أو المحددات، مثل الإعلانات عبر تطبيقات الجوال، وحدود التخزين وغيرها، التي لا تشملها العروض غير المجانية. على سبيل المثال، نجد أن نسخة لـ دروب بوكس Dropbox تعرض مجانية، فإذا أراد العميل زيادة السعة فيدفع مقابل ذلك. كما توجد تطبيقات لتحرير الصور على الإنترنت، تسمح بالتحرير لعدد محدد من الصور في العرض الأساسي المجاني، بينما العرض غير المجاني يسمح بعدد غير محدود من الصور. وكذلك العرض المجاني لـ (يوتيوب) يصحبه الإعلانات، بينما العرض غير المجاني (الأحمر) لا يحتوي على فواصل إعلانية بالإضافة إلى تقديم فوائد أخرى. هذا النموذج واحد من أكثر النماذج التي تطبقها الشركات العاملة على الإنترنت، ليس فقط لأنه أداة تسويق مشوقة، بل لأنه أداة فعالة ومجدية، من حيث التكلفة في رفع عدد المستخدمين، وجذب مستخدمين جدد.

نموذج الاشتراك

إذا كانت تكلفة الاستحواذ على العملاء عالية، فإن هذا النموذج من نماذج العمل التجاري هو الخيار الأنسب ملاءمة لاستقطاب العملاء. هذا النموذج (Subscription) يتيح الحفاظ على العملاء بعقود طويلة الأجل والحصول على إيرادات منهم، عبر الشراء المتكرر. مثال على ذلك (Netflix)، دولار شايف كلوب (Dollar Shave club).



نموذج التواصل العالي

نموذج التواصل العالي High Touch هو نموذج يتطلب الكثير من التفاعل البشري. فالعلاقة بين رجل المبيعات والعميل لها أثر كبير في الإيرادات الكلية للشركة. الشركات التي تتبنى هذا النموذج من العمل التجاري تعمل على الثقة والمصداقية. مثال على ذلك صالونات العناية بالبشرة والصحة والمكاتب الاستشارية.

نموذج التواصل المنخفض

عكس نموذج التواصل العالي نموذج التواصل المنخفض Low Touch هو نموذج يتطلب القليل من المساعدة البشرية، أو التدخل البشري في بيع المنتج أو الخدمة. فالشركة ليست في حاجة إلى الاحتفاظ بعدد ضخم من فريق المبيعات ومن ثم ستنخفض تكاليفها، لكن عليها أن تركز على تحسين تقنيتها لتعزيز عمليات عدم التدخل البشري، وتحسين تجربة العميل للخدمة باستمرار. مثال على ذلك شركة إيكيا IKEA وسيرفيي مونكي SurveyMonkey.

نموذج المنصات المفتوحة

يعتمد نموذج المنصات المفتوحة على شركاء خارجيين، قادرين على جلب العملاء والحفاظ عليهم. ويتم استخدام نماذج الأعمال هذه فقط بواسطة الشركات الكبيرة للحصول على عمليات متقطعة، لنتائج أداء الابتكار الخاص بها. وتقدم أنواعًا متعددة من الخدمات المقدمة على هذه المنصات، مثل تصميم مواقع الإنترنت، وكتابة الإعلانات إلى أن تصل إلى ميكانيكا السيارات، والمصفين، والمسوقين، والخياطين، التجميل، وتصفيف الشعر وغيرها. ومن أمثلتها منصات العمل الحر الكثيرة، مثل Freelance أو منصة خمسات، أو منصة مستقل. ومنها منصة Hackaton التي تقوم على الابتكار المفتوح من خلال المشاريع التجارية الناشئة ذات الصبغة الاجتماعية. ويتبعها Hackathon هاكثون كتجمع ومنتدى للمبرمجين والمطورين، الذي يجمع المبرمجين والمصممين والمديرين، ليعملوا بعضهم مع بعض، لتقديم الابتكارات والحلول الجديدة.

وبطبيعة الحال فإن الشركات لا تعمل بنموذج واحد من هذه النماذج، بل بمزيج من بعضها. فيمكن أن تكون هناك شركة تجمع من بائعي التجزئة، وفي الوقت نفسه تعمل بنموذج التواصل المنخفض. إذ يعتمد نموذج العمل الذي يتم اختياره احتياجات العمل، والقيمة التي ترغب الشركة الوصول لها لأصحاب المصلحة.

مكونات نموذج الأعمال

Elements of Business Model

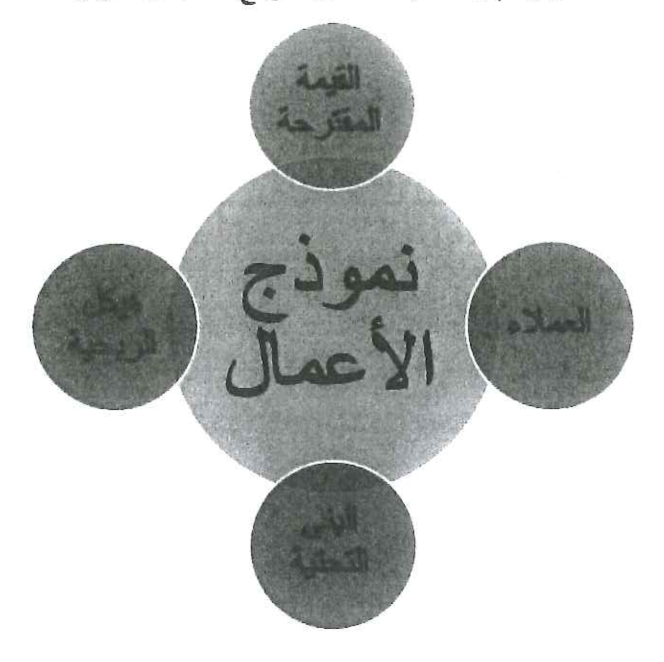
طرح علماء الإدارة والممارسون لها عدة مكونات، تنوعت وتعددت بتعدد التعريفات والفهم لمصطلح نموذج الأعمال، فعلى سبيل المثال اقترح الباحثان أوسترفالدور وبن (2010) تسعة عناصر مكونة لنموذج الأعمال هي العملاء، القيم المقترحة، القنوات، العلاقات، الإيرادات، الموارد الرئيسة، الأنشطة الرئيسة، الشراكات الرئيسة، هيكل التكاليف، في حين اقترح شيسبرو (2008) أن نموذج الأعمال يجب أن يتكون من ستة عناصر أساسية، هي القيمة المقترحة، وشرائح العملاء، وسلسلة القيمة، هيكل التكلفة، قيم شبكة العلاقات الإستراتيجية التنافسية. وفيما يلي عرضًا مختصرًا لأهم مساهمات باحثي الإدارة في تحديد عناصر نموذج الأعمال.

الجدول رقم (1 - 6) ملخص لمقترحات الباحثين في عناصر نموذج الأعمال

رودريقيز 2016	أوسترفالدور وبينور 2010	سكارزينكي وجبسون 2008	مولينز وكوميسار 209	جونسون 2010	شيسبيرو 2003
القيمة المقترحة	العملاء	من نخدم؟	الإيرادات	القيمة العملاء المقترحة	القيمة المقترحة
شرائح العملاء	القيم المقترحة	ماذا نقدم؟	هامش الربح الإجمالي	معادلة الربح	شرائح العملاء
البنية التحتية	القنوات	كيف نقدمه	نموذج العمليات	مفاتيح الموارد	سلسلة القيمة
نموذج الربحية	العلاقات	كيف نحقق الربح؟	رأس المال العامل	مفاتيح العمليات	هيكل القيمة
	الإيرادات	كيف نميز الميزة التنافسية؟	الاستثمار		شبكة العلاقات
	الموارد				الاستراتيجية التنافسية
	الأنشطة				
	الشراكات				
	هيكل التكاليف				

ومن الأعمال الحديثة التي قدمت مراجعة لأدبيات نموذج الأعمال ما قدمه رودريقيز 2016 Rodriguez، حيث أشار إلى أن نماذج الأعمال يمكن أن تدمج في أربعة مكونات أو عناصر أساسية، تشمل معظم المكونات التي طرحت من قبل الباحثين والممارسين. هذه العناصر الأربعة التي تظهر في الشكل الآتي، وهي: القيمة المقترحة، وشرائح العملاء، والبنية التحتية، وهيكل الربحية.

الشكل رقم (1 - 6) عناصر نموذج الأعمال الرئيسة



1. القيمة المقترحة: القيمة المقترحة هي عنصر أساسي، تم ذكره في أغلب نماذج الأعمال المطروحة من الباحثين. وتعكس القيمة المقترحة هي السبب الرئيس الذي يحفز العميل للدفع مقابل المنتج الذي يحصل عليه. وتوضح أيضًا لماذا وما هي الخدمة أو السلعة التي تقدم الفوائد المحددة للعملاء، وتجعلهم يختارون هذا المنتج من بين المنتجات الأخرى. والقمية المقترحة هي أيضًا وعد من المنظمة بالفائدة، التي ستقدم وتجرب من قبل جميع أصحاب المصلحة والمتعاملين مع المشروع. ويعد بناء وتحديد القيمة المقترحة أمرًا أساسيًا لأي نموذج أعمال، ولا يختلف الحال إن كان الأمر يتعلق بمشروع كبير أو مشروع صغير، أو كان مشروعًا ناشئًا جديدًا أو كان مشروعًا قائمًا، أو كان مشروعًا ربحيًا أو مشروعًا خيريًا، إذ إن جميعها تعتمد على تقديم قيمة مأمولة أو مقترحة، تحدد بنجاح التواصل المربح والفعال لكل عناصر نموذج الأعمال.
2. العملاء: إن المقصود بالعملاء هم مجموعة الأشخاص الذين تستهدف المنظمة الوصول إليهم للتواصل معهم وخدمتهم. ويمكن تجزئة هؤلاء العملاء بناء على حاجاتهم، أو اهتماماتهم، أو سلوكهم، أو نمطهم في الحياة، أو غيرها من العوامل الديموغرافية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الجغرافية. ويعتمد تحديد العملاء، ثم استهداف الشريحة المناسبة أحد أهم العمليات الأساسية، التي تحقق نجاح المشروع واستمراره.
3. البنى التحتية: تتضمن البنى التحتية للمشروع عنصرين أساسيين، هما الموارد التي يمكن أن توفرها المنشأة مثل الموارد البشرية، والمعرفة، والموارد المالية، والمعلومات، والتقنية، والمواد الخام، والأجهزة، والآلات، وغيرها من الإمكانات التي تسهم في إيصال القيمة

المقترحة للعملاء. أما العنصر الثاني للبنى التحتية فهي العمليات التي تتضمن التصاميم، والتطوير، والتصنيع، والتسويق، والتوظيف، والتدريب، والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بإيصال القيمة المقترحة للعملاء.

4. هيكل الربحية: يقصد هيكل الربحية أي الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تجمع الأموال. والطريقة التي تصرفها لكي تحقق الأرباح المستديمة. ويجيب هيكل الربحية عن السؤال الأساسي، الذي يقرر كيف للمنظمة أن تجني الأموال أو أن تحقق القيمة التي تضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها. وهناك عدة نماذج للموارد المالية الداخلة، تتنوع بتنوع الأنشطة والمجالات وأصحاب المصلحة. ومن تلك النماذج المالية هي الدعم الحكومي، الذي تقدمه الدول لدعم المشاريع الابتكارية، عبر الصناديق الإقراضية المختلفة، والاقتراض من البنوك التجارية، والتمويل من العائلة والأقارب، والتمويل الجماعي، والتمويل عبر رأس المال الجريء.

الفرق بين نموذج الأعمال وخطة المشروع ودراسة الجدوى

إن الأسلوب التقليدي لإنشاء المشروع يبدأ أولا بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة المشروع أو لعرضها على المستثمرين، مثل البنوك من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما حاليًا بعد ظهور الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية، فقد ظهر مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجاري، الذي يجب إعداده قبل كتابة خطة المشروع وبعد دراسة الجدوى. لأنّ دراسة الجدوى تجيب عن سؤال مهم هو: لو نفّذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة المشروع تجيبك عن سؤال مهم هو: كيف سننفّذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج الأعمال يجيب عن السؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟

فمن دون مخطط نموذج الأعمال التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة مشروع صحيحة. فمن المهم إدراك أن نموذج الأعمال يتم تنفيذه بعد تطبيق دراسة الجدوى، والتحقق من جدوى المشروع. الجدول الآتي يظهر بوضوح الفروق بين كل من نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع.

الجدول رقم (2 - 6) الفروق بين نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع

دراسة الجدوى الاقتصادية	نموذج الأعمال	خطة المشروع
عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها، لمعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل المخاطر وربحية المشروع	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في (إنشاء قيمة ما) و(تحقيقها) و(الاستفادة منها)	هي خارطة طريق تحوي دراسة تفصيلية لجميع جوانب المشروع للتمكن من تنفيذه.
تأتي قبل خطة المشروع	يأتي بعد دراسة الجدوى، وقبل بناء خطة المشروع.	تسبق بدء المشروع
الهدف تحديد جدوى إنشاء المشروع والتعرف على المعوقات.	الهدف بناء صورة واضحة عن عناصر المشروع الأساسية	الهدف وضع خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ المشروع.
أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار
هي وثيقة تتضمن العديد من الصفحات، تتضمن الجوانب السوقية والإنتاجية والمالية.	يتضمن أهم عناصر المشروع مع كتابتها في صفحة واحدة.	وثيقة تتضمن عدد كبير من الصفحات التي تحوي تفاصيل إنشاء المشروع.
طريقة سردية وتقرير	طريقة بصرية تخطيطية	طريقة سردية وتوضيحية
تستخدم في المشاريع التقليدية	خاصة بالمشاريع الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية	تستخدم في المشاريع التقليدية والابتكارية
للإجابة على سؤال: هل تنفيذ المشروع مربح؟	للإجابة على سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه أو نعمله؟	للإجابة على سؤال: كيف سننفذ العمل أو نديره؟

الفرق بين خطة الأعمال ونموذج الأعمال

سبق التفريق بين نموذج الأعمال وخطة المشروع التنفيذية، أما التفريق بين نموذج الأعمال وخطة الأعمال، فإن استحداث فكرة نموذج الأعمال هي بمثابة المدخل الأساسي لكتابة خطة الأعمال. فكتابة خطة أعمال مُحكمة لا تكون بناء على نموذج عمل خاطئ. لذا تبدأ المشاريع الناشئة بتصميم نموذج عمل، والتأكد من جدوى نموذج العمل أولًا. ثم التفكير بخطة الأعمال على أنها خطة تفصيلية لذلك النموذج. هذا النوع من المنهجية سيساعد في إقناع المستثمرين أو الجهات داعمة للتعرف على المشروع بصورة أسرع، ومن ثم إدراك كيف سيتم تنفيذه من خلال خطة الأعمال، وفيما يلي يبين الجدول الآتي محتويات كل من نموذج الأعمال وخطة الأعمال.

الجدول رقم (3 - 6) الفرق بين خطة الأعمال ونموذج الأعمال

خطة الأعمال	نموذج الأعمال
ملخص تحليل السوق	شرائح العملاء
المنتجات والخدمات وملخص الإستراتيجية والتنفيذ	القيم المقترحة
ملخص الإستراتيجية والتنفيذ	العلاقات مع العملاء
ملخص تحليل السوق وملخص الإستراتيجية والتنفيذ	القنوات
الخطة المالية	مصادر الإيرادات
المنتجات والخدمات وملخص الفريق الإداري	الموارد الرئيسة
المنتجات والخدمات وملخص الإستراتيجية والتنفيذ وملخص الفريق الإداري	الأنشطة الرئيسة
ملخص الإستراتيجية والتنفيذ	الشراكات الرئيسة
الخطة المالية	هيكل التكاليف



6 طرق لتحقيق الإيرادات على الإنترنت

لا يوجد نموذج أعمال واحد يحقق النجاح لجميع القطاعات، كل شركة لها طريقتها الخاصة في تحديد السوق الملائم والعمل فيه بنجاح. على سبيل المثال الشركات التي تعمل على الإنترنت Online Companies يمكنها أن تتبنى واحدًا من النماذج الستة الملائمة لها، كما تظهر في الجدول.

من المزايا التي تحققها يظهر في الجدول أن من أعظم المزايا التي تحققها الإنترنت ليس من الضروري أن يكون لديك منتج أو خدمة لكي تحقق إيرادات. إذا كان لديك (مثلًا) معرفة ومعلومات عن موضوع معين مثل الطبخ، الخياطة، التغذية، الصيانة وغيرها، فيمكنك إنشاء موقع إلكتروني، وتظهر فيه مقالات، ونصائح، ومعلومات مفيدة عما تعرفه. وعليه يمكنك تحقيق إيرادات من خلال إتاحة الدخول للموقع للأشخاص الذين لديهم اهتمام، فضلًا عن إمكانية تمثيلك للشركات الأخرى Affiliate من خلال إتاحة إعلاناتها على موقعك باستخدام أسلوب Pay-per-click أو من خلال الإعلانات المباشرة.

طريقة تحقيق الإيرادات	الوصف
Affiliate Programs برنامج تمثيل الآخر	برنامج شائع الاستخدام في التجارة الإلكترونية وذلك بتحقيق الظهور على الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية من خلال المواقع الإلكترونية، والمدونات التي تسمح بذلك بمقابل مادي. حيث يدفع التاجر عمولة الإعلان في كل مرة يتم الضغط على الإعلان الخاص به، ويتم شراء منتج.
Pay-per-click برنامج الدفع عند كل ضغطة	حيث يتيح الموقع الإلكتروني أو المدونة للمعلن ظهور إعلانه بمقابل عمولة بسيطة، يتم تحصيلها بمجرد الضغط على الإعلان، مثال Google AdSense Ads
Direct Ads الإعلانات المباشرة	وهذه الإعلانات تظهر على شكل بانر، مثل الإعلانات التي تظهر على جوانب صفحة الويب والإعلانات التي تظهر على شكل صورة في محتوى الصفحة. حيث تتقاضى الشركات التي تسمح بهذه الإعلانات عمولة مقابل ذلك.
E-Commerce التجارة الإلكترونية	بيع المنتجات بشكل مباشر على الإنترنت (مثال أمازون، وديل) حيث تتقاضى هذه الشركات إيرادات مقابل شراء منتجاتها.
Subscription Service	شركات على الإنترنت توفر خدمة ذات قيمة للعملاء في السوق، ممن لديهم الاستعداد للحصول عليها بمقابل سنوي أو شهري. مثال على ذلك Netflix.
Freemium Model نموذج فريميوم	حيث يقدم الموقع الإلكتروني بموجب هذا النموذج خدمة أساسية basic مجانًا ثم يعرض خدمات مميزة Premium بمقابل بناء على التسعير المتدرج Tiered pricing. مثال: Monkey survey. تتيح خدمة إعداد وتنفيذ الاستبيانات بحدود 10 أسئلة وعدد استجابة تصل إلى 100 مستجيب، أما الخدمة المميزة فإنها تتيح إعداد أسئلة مفتوحة، واستجابة غير محددة بمقابل 17 دولارًا شهريًا. والخدمة الذهبية بمقابل 25 دولارًا شهريًا، والخدمة الفضية بمقابل 65 دولارًا شهريًا، وذلك مقابل خدمات ممزية.

ابتكار نموذج الأعمال
Business Model Innovation

بدأ الحديث عن نمذجة الأعمال كأداة للإدارة الإستراتيجية منذ السبعينيات الميلادية، وظهرت تصاميم للأعمال تتوافق مع احتياجات إدارة المشاريع الكبيرة على نطاق واسع، مثل منهجية التحليل الهيكلي ونظم التصميم SADT (التحليل الهيكلي، وتقنية التصميم)، الذي تم تطويره من قبل الأمريكي دوغلاس روس في عام 1973. وقد تم تطوير هذه المنهجية على أساس هندسة البرمجيات، وذلك لمعالجة القضايا التنظيمية وتصميم العمليات. وفي العقد الأول من القرن الحالي تطورت نماذج الأعمال، المدعومة بالبرمجيات المناسبة، تدريجيًا لتصبح منهجية مستقلة قائمة على هندسة الأعمال. يتمثل محتواها في تحليل أنشطة الشركة، وتحسينها من خلال التطبيق الواسع لنموذج أعمالها. ومن هنا فقد كان النظر إلى نمذجة الأعمال بأنها أداة تساعد على تحديد الاتجاه الصحيح للتغيير وتسهيل تنفيذه.

وفي أواخر التسعينيات الميلادية أصبح نموذج الأعمال شائعًا، وذلك يعود إلى التطور الكبير في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، حيث إن هذا التغيير مرتبط بشكل وثيق بتكلفة اقتصاديات التحويلTransaction Cost Economics TCE. إذ إن عملية انتقال المعلومات وتبادلها بين وحدات الأعمال حتى الوصول إلى العملاء أصبحت أقل تكلفة، وقد ترتب على هذا التطور أن إنشاء وتطوير الشركات أصبح أكثر سهولة، وذلك لأن سلسلة القيمة أصبحت أكثر وضوحًا وبساطة، كما أن المعلومات أصبحت أكثر ثراءً، والمنتجات أكثر ابتكارًا. أيضًا ظهرت أنماط جديدة من قنوات التوزيع، التي ساعدت على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء. هذه التطورات النوعية المستمرة أدت إلى المزيد من العولمة Globalization وتعاظم المنافسة، والتنوع الكبير في تحقيق الإيرادات. هذه التغيرات بمجملها جعلت الأمر لا يقتصر على اختيار قطاع الأعمال الملائم للشركة، بل أصبح من الضرورة بمكان أن تعمل كل شركة على تطوير نموذج أعمال مبتكر خاص بها.

وكما هي الحال في تعدد نماذج الأعمال الناتج عن هذا التطور، فإن ابتكار (تطوير أو تصميم) نموذج الأعمال للمنظمة، قد تعدد بتسارع كبير، ليعكس تطور نماذج الأعمال المتنوعة. وقد حددت الصناعات التي تركز على التكنولوجيا (أطر عمل) لنمذجة الأعمال. تحاول هذه الأطر تعريف طريقة منظمة لتحديد تدفقات قيمة الأعمال. وعملت تلك الأطر للنمذجة على إيضاح الجانب الأساسي لأي شركة؛ أي إظهار تلك المتغيرات بطريقة علمية منظمة، لتشمل مجموع

كيفية قيام الشركة باختيار عملائها، وتحديد المهام التي ستؤديها بنفسها، وتلك التي ستقوم بتعهيدها للغير، وتكوين موردها، والدخول إلى السوق، وإيجاد منفعة للعملاء، وتحقيق الأرباح. وليشمل ذلك النموذج إطار العمل على العوامل الداخلية: (تحليل السوق، ترويج المنتجات، تنمية الولاء، التأثير الاجتماعي والمشاركة في المعرفة). والعوامل الخارجية (المنافسون والجوانب التكنولوجية). وبرزت عدة نماذج لتصميم وابتكار نموذج الأعمال منها:

1. النموذج المرجعي للأعمال

النموذج المرجعي للأنشطة التجارية (BRM) بشكل عام، هو نموذج يجسد الهدف الأساسي أو فكرة شيء ما، يمكن بعد ذلك النظر إليه كمرجع لأغراض متعددة. وترى المنظمات الهندسية: أن النموذج المرجعي للأعمال هو جزء من الإطار الهيكلي للمنظمة. ويعد النموذج المرجعي وسيلة لوصف العمليات التجارية للمؤسسة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الذي يؤديها. وتوضح أنواع أخرى من النموذج المرجعي للأنشطة التجارية العلاقة بين عمليات الأعمال، ووظائف العمل والنموذج المرجعي للأنشطة التجارية في منطقة العمل. يمكن بناء هذا النموذج المرجعي في طبقات، ويوفر أساسًا لتحليل مكونات الخدمة والتكنولوجيا والبيانات والأداء.

ويعد (النموذج المرجعي للأعمال IMPPACT) الذي تم تصميمه نتيجة للمشروع البحثي المسمى: التصنيع المتكامل للكمبيوتر (CIM) عام 1990م مرجعًا لإلقاء الضوء على أهمية تطوير نموذج أعمال. يصف النموذج متطلبات رؤية (CIM)، وتكاملها مع رؤية الأعمال. وتشمل تلك الرؤية أنشطة التصنيع، ومكونات الموارد، وتدفق المعلومات، والجوانب التنظيمية، إضافة إلى تخطيط الإنتاج والتحكم فيه.

2. نموذج مكونات الأعمال

تقنية طورتها شركة آي بي إم (IBM) لإطار المشروع وتحليله. وهو عبارة عن تمثيل منطقي أو خريطة لمكونات الأعمال أو (كتل البناء)، ويمكن تصويرها على صفحة واحدة. ويمكن استخدامه لتحليل توافق إستراتيجية المؤسسة مع قدرات واستثمارات المؤسسة، وتحديد إمكانات العمل المتكررة أو المتداخلة.

وبحسب النموذج فإنه يتم عكسه في جدول، يوضع فيه مكونات الأعمال بالأعمدة ومستويات التشغيل على الصفوف. يتم تعريف مكونات الأعمال بأنها مجالات العمل الواسعة، التي تتطلب مهارات مميزة وقدرات تكنولوجيا المعلومات وعمليات. أما مستويات التشغيلية التي على الصفوف، فتضمن ثلاثة متغيرات هي (Direct) و(Control) و(Execute). ويتم تقسيم

القرارات الإستراتيجية (Direct) ومتابعة الإدارة (Control) وإجراءات العمل (تنفيذ) بناء على الكفاءات المهنية.

3. نموذج تصنيع أعمال الخدمات

نموذج تصنيع أعمال الخدمات، هو نموذج الأعمال المستخدم في الإدارة الإستراتيجية وتسويق الخدمات التي تعمل في مجال تقديم الخدمة كعملية صناعية، ومن ثم تخضع لإجراءات التحسين الصناعي. وقد نشأ هذا النموذج في أوائل السبيعنيات الميلادية 1970، في زمن تم فيه بنجاح تنفيذ العديد من تقنيات مراقبة الجودة على خطوط تجميع الإنتاج.

ويؤكد ثيودور ليفيت (1972) Theodore Levitt أن قطاع الخدمات حينها قد تعثر، وتأخر بسبب عدم الكفاءة والاختلافات الكبيرة في الجودة، لاعتماده على النموذج الحرفي التقليدي في تقديم الخدمة، وذلك بالتعامل مع كل إلتقاء مع العميل بأنه كحدث معزول وصفقة منفردة. ورأى أنه يمكن تنظيم أحداث تقديم الخدمات من خلال التخطيط، والعمليات المحكمة، والتنسيق، والتكامل. لذا فقد كان هذا النموذج أساسًا لنجاح شركة ماكدونالد، والعديد من الشركات الكبيرة في مجال الخدمات في السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات الميلادية.

4. لوحة نموذج الأعمال

تعد لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas نموذجًا إداريًا وإستراتيجيًا لإنشاء الأعمال. ويساعد رواد الأعمال على وصف وتحديد توجهات المشروع بطريقة محددة وواضحة. وينعكس النموذج في مخطط مرئي، عبارة عن لوحة واحدة تصف العناصر الأساسية للمشروع، التي تتضمن القيمة المقدمة للعميل وتحديد المنتجات، والبنى التحتية الأساسية، وتحديد العملاء ووصفهم، وكذلك النموذج المالي للمشروع. وقد تم تطويره من قبل فريق عمل من حوالي 45 دولة و270 ممارسًا، وينسب الفضل في ظهوره ونشأتها للكاتب السويسري إلكسندر أوسترفالدر Alexander Osterwalder، وتم نشره عام 2008م.

5. نموذج أودسي 3,14

يعد نموذج أودسي 3,14 نموذجًا حديثًا أيضًا لابتكار وتصميم نموذج الأعمال، وهو نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات، تمت في كلية إدارة الأعمال HEC في باريس، وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية. وقد عمل على تطويره وإعداده ثلاثة باحثين، هم لورنس ليهمان اورتيجا وهيلين موسيكاس وجين-مارك شوت Laurence Lehmann-Ortega، Hélène Musikas، Jean-Marc Schoett. ونشر النموذج في كتاب باللغة الفرنسية

عام 2014م. يساعد هذا النموذج رواد الأعمال والمديرين والتنفيذيين للدمج بين الابتكار والإستراتيجية، لتصميم نموذج الأعمال المناسب لمشاريعهم. ويتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسة، تضم 14 اتجاهًا أو عنصرًا، لابتكار أو إعادة ابتكار أي نماذج أعمال.

6. OGSM

نموذج OGSM المختصر للكلمات Objectives، Goals، Strategies and Measures أي الأهداف والغايات والإستراتيجيات والمقاييس، هو أحدث ابتكار لنماذج الأعمال. تم تطويره من قبل مارك فان إيك وإيلين فان زانتن Marc van Eck and Ellen van Zanten في هولندا في عام 2015. وقد تم طرحه في برنامج (خطة العمل في صفحة واحدة). وقد ترجم بعدة لغات في جميع أنحاء العالم. وهو عمليات تخطيط إستراتيجي توفر أهدافًا واضحة، وتحدد الخيارات الإستراتيجية لتحقيقها. وهو يحدد المقاييس التي سيتم وضعها لضمان تحقيق الأهداف، ومساعدة فرق العمل على العمل معًا، لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال المهام والمسافات الجغرافية داخل المؤسسة. ويمكن إرجاع أصول نموذج OGSM إلى اليابان في الخمسينيات من القرن العشرين، حيث نشأت من العملية والإستراتيجية التي تم تطويرها بعد الحرب العالمية الثانية خلال احتلال اليابان. ومنذ ذلك الحين تم تبنيها من قبل العديد من شركات الفورتشن 500، ومن ضمنها على وجه الخصوص شركة بروكتور أند قامبل Procter & Gamble، التي تستخدمه كي تناسق عمليات شركاتها متعددة الجنسيات في جميع أنحاء العالم.

وخلاصة القول: إن أدوات وأساليب ابتكار وتصميم نموذج الأعمال ستستمر في التطور بتطور الوسائل والطرق الإدارية المتعددة، وقد يكون بعضها أنسب لبعض المجالات والأنشطة التجارية من البعض الآخر. ونظرًا لشهرة الطريقتين لوحة نموذج الأعمال، وإطار أودسي 14, 3 فسوف نفردها فيما يلي من أقسام، وسيتم إيضاح تطبيقهما في مشروعات رواد الأعمال.

أوديسي 3,14 ODYSSEY 3,14

يعد نموذج الأعمال أوديسي 14 , 3 (ODYSSEY 3 , 14) من أحدث النماذج وأبسطها، حيث إنه نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات تمت في كلية إدارة الأعمال HEC في باريس. وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية، وقد عمل على تطويره وإعداده كل من لورنس ليهمان اورتيجا وهيلين موسيكاس، ونشر باللغة الفرنسية عام 2014م. ونشر أيضًا باللغة الإنجليزية عام 2016م.

ويعد نموذج الأعمال أوديسي 14 , 3 من أحدث الأدوات، لتطوير المشروع التجاري، وهو امتداد لنموذج الأعمال باستخدام طريقة مبتكرة. وهذا النموذج مبني على ثلاثة محاور (القيمة المأمولة Value proposition، وهيكل القيمة Value Architecture، ومعادلة الربحية Profit Equation)، حيث يتفرع من المحورين الأولين 14 اتجاهًا، التي تساعد في تطوير أو إعادة تطوير أي مشروع تجاري. حيث يمكن لكل من يرغب في تطوير مشروعه اختيار أحد هذه المحاور، أو عدد منها لبناء الابتكار. لذا فإن نموذج الأعمال أوديسي 14 , 3 هو في الوقت ذاته أداة إستراتيجية تساعد في تطوير الابتكار في المشاريع التجارية. وباختصار فإن نموذج الأعمال أوديسي ناتج من الدمج بين الابتكار والإستراتيجية. وللاستفادة من هذا النموذج سيتم تقديمه في هذا الجزء بشكل مبسط.

محاور نموذج الأعمال Pillars of Business Model

1. القيمة المقترحة Value Proposition
2. هيكل القيمة Value Architecture
3. معادلة الربح Profit Equation

أولًا: القيمة المقترحة value proposition

وهو المحور الذي يعنى بماذا؟ ومن؟

- ما (what) المنتج الذي يبيعه المشروع، وما هو سعر المنتج؟
- من (who) هو العميل الذي يشتري المنتج؟

ثانيًا: هيكل القيمة Value Architecture

وهو المحور الذي يعنى بكيف (How)، أي الطريقة التي يتبناها المشروع في تقديم وتوصيل قيمة المنتج للعميل. لذا فإن هذا المحور ذو علاقة بـ:

1. سلسلة القيمة الداخلية (الموردين Suppliers)، حيث اعتادت الشركات على تنفيذ هذه العمليات (مثل الصيانة، النظافة، الأمن وغيره) داخليًا. ثم تطورت بحيث يتم الاستعانة بالغير Outsourcing لتنفيذ هذه العمليات مع تحقيق الموائمة مع إستراتيجية القيمة المضافة. مثال Nike التي تكتفي بالتصميم والتسويق لمنتجاتها فقط، وباقي السلسلة تعتمد على جهات أخرى.
2. سلسلة القيمة الخارجية
3. الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ثالثًا: معادلة الربح

هذا المحور يمثل الجانب المالي للمحورين الأول والثاني. حيث إنه يوضح مصادر الأرباح من خلال العلاقة بين الإيرادات والتكاليف ورأس المال المستثمر. ومن ثم فإنه يلاحظ أن:

- الإيرادات تتحقق نتيجة القيمة المضافة الناجحة
- التكاليف ورأس المال المستثمر تعكس تصميم القيمة
- العائد على رأس المال المستثمر ROCE Return on capital employed يمكن نموه من خلال:
- زيادة الإيرادات
- تخفيض التكاليف
- تخفيض الأصول الثابتة
- تخفيض رأسمال العامل WCR
- تطوير هامش تكاليف التشغيل
- زيادة معدل دوران رأسمال المستثمر

Profit Equation

ROCE = Operating Results (OR) / Capital Employed (CE)

OR

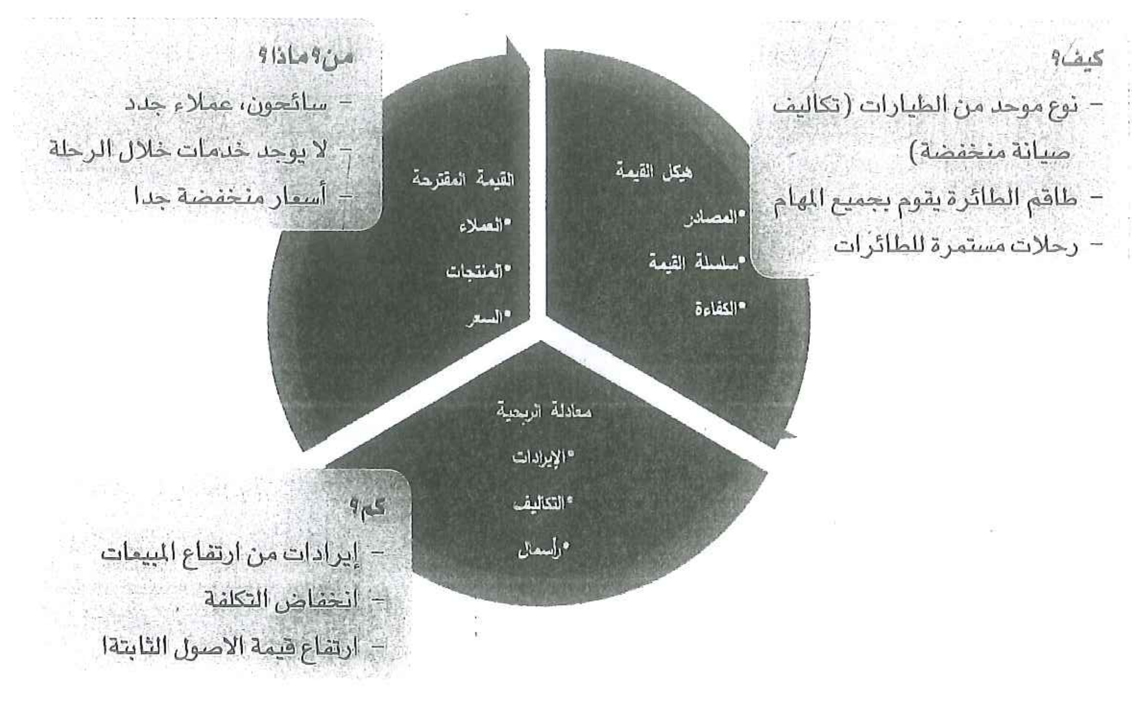
ROCE = Revenue – Cost / Fixed Assets +WCR

OR

ROCE = Operating Margin X Turnover of Capital

ROCE = (OR/Revenue) X (Revenue/CE)

الشكل رقم (2 - 6) نموذج أعمال التكلفة المنخفضة للخطوط

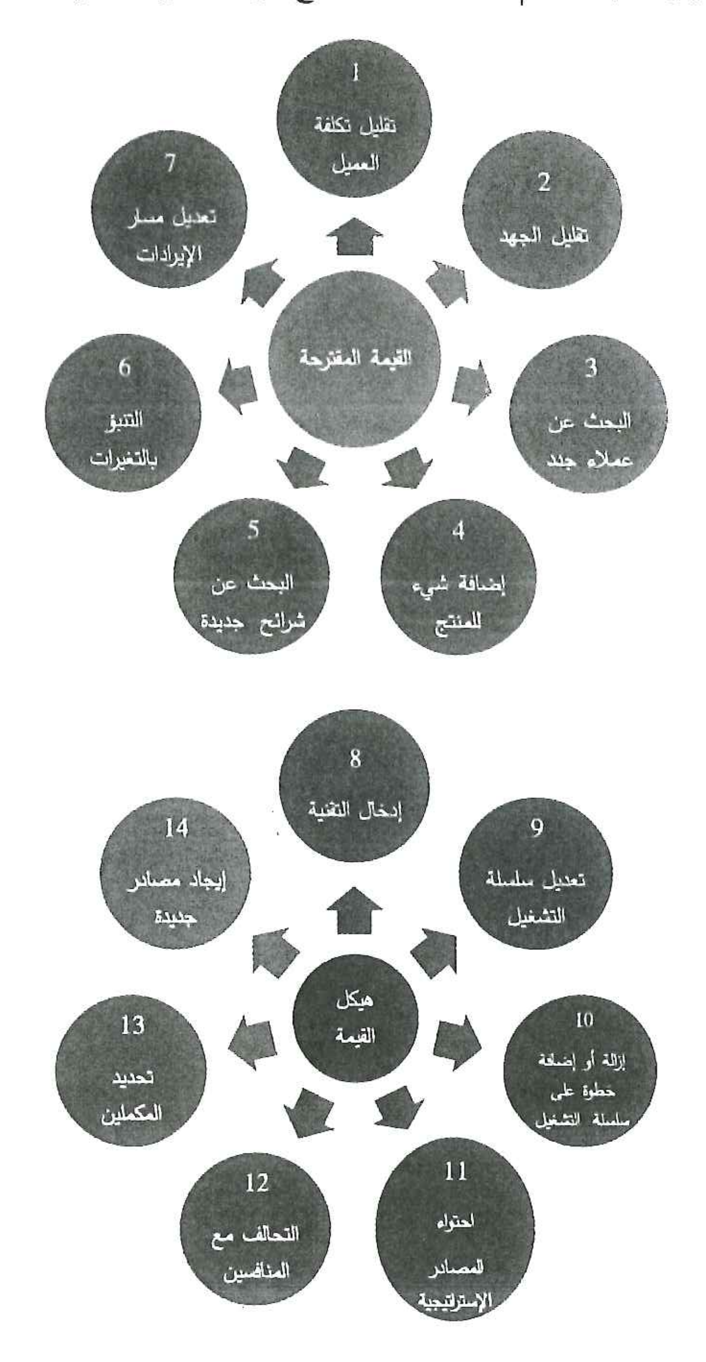


تطبيقات نموذج أوديسي 3,14

إن إعادة تطوير نموذج الأعمال أو ابتداء تصميمه أصبح يطلق عليه مسمى ابتكار نموذج الأعمال Business Model Innovation، الذي يمكن تعريفه بأنه «تقديم قيمة مضافة، أو تصميم قيمة جوهرية أو مختلفة». ويطلق على هذا النموذج (الابتكار الإستراتيجي). وهناك العديد من الأمثلة الناجحة، التي ينطبق عليها هذا النموذج، منها أمثلة لشركات كلاسيكية، مثل إيكيا IKEA، وسواش Swatch، وديل Dell، وسيفورا Sephora، ومن أمثلة الشركات الحديثة Zipcar شركة تأجير السيارات بالساعة، وإي باي epay وأمازون Amazon.

الاتجاهات 14:

كما يتضح مما سبق أن الابتكار يتضمن تقديم أفكار جديدة، فإن هذا الجزء يقدم الاتجاهات الأربعة عشر، التي يتضمنها نموذج أعمال الابتكار. حيث إن سبعة منها مرتبطة بالقيمة المضافة، والسبعة الأخرى مرتبطة بتصميم القيمة، كما يتضح من الشكلين الآتيين.



وفي الجدول الآتي سيتم توضيح كل من مصادر الابتكار بشكل مختصر، مع مثال لشركة قامت بتطبيقه:

الجدول رقم (4 - 6) تطبيق نموذج أوديسي مع أمثلة لشركات طبقته.

رقم العنصر	1
مصادر الابتكار	تقليل تكلفة العميل Reduce Client Price
التعريف	تخفيض التكلفة على العميل
مثال	شركة JC.Decaux الفرنسية أول شركة عالمية تتخصص في تجهيزات الشوارع، حيث تقوم على فكرة تجهيز الشوارع بالأثاث المجاني، بدلًا من البلديات (العميل) مثل (الإضاءة، الكراسي، دورات المياه، مقاعد ومظلات النقل العام.... وغيره) بالمقابل تستطيع الشركة تحقيق إيرادات من الإعلان للشركات الأخرى بمقابل بناء على عقود طويلة الأجل. النموذج الذي استخدمته شركة JC.Decaux يسمى نموذج الإعلان Advertising Model. /http://www.jcdecaux.com

رقم العنصر	2
مصادر الابتكار	تقليل الجهد Reduce Client Hassle
التعريف	توفير الجهد على العميل
مثال	شركة Graze.com انطلقت عام 2008 في بريطانيا بواسطة سبعة من الأصدقاء. حيث تقدم الشركة الوجبات الخفيفة الصحية، بناء على رغبة العميل. حيث كل ما هو مطلوب من العميل توفير بيانات على الموقع الإلكتروني للشركة، مثل عدد مرات الشراء، العنوان، نوع الوجبات التي رغبها، ودفع التكلفة. بهذه الخطوات البسيطة جدًا سيصل العمل إيميلًا بنوع الوجبات، التي سيحصل عليها متضمنة أربعة أنواع مختلفة، يتم تغليفها في علبة توصيل ملائم جدًا لصندوق البريد، ومواعيد التوصيل. مع العلم أن محتوى العلبة يتم تنويعه وفقًا لتفضيلات العميل. وما يميز نموذج أعمال الشركة هو وسيلة «pick and back» والتي تتيح الفرصة للعميل لاختيار تفضيلاته من الوجبات الخفيفة، والبالغ عددها 100 اختيار، ثم تعمل الشركة على التنويع في الوجبات التي تصل العميل باستخدام أسلوب DARWIN اللوغاريثمي، ليمكنها من التنويع دون تكرار لكل عميل. وقد توسعت الشركة في نموذجها لتقدم نوعين إضافيين من الوجبات للأطفال هي الفطور ووجبة بعد الظهر الخفيفة. وامتدت الشركة لتدخل السوق الأمريكي بعد أن حققت أرباحًا، قدرها 65 مليون جنيه إسترليني، ويعمل بها 350 موظفًا في نهاية 2013م. /https://www.graze.com

رقم العنصر	3
مصادر الابتكار	النظر إلى الفئات غير المستهدفة Find non-customers
التعريف	خدمة فئة من شرائح المجتمع غير مستهدفة.
مثال	شركة Kauchhaus نشأت عام 2012م، وهي تعمل على توفير قائمة من المشتريات، التي تساعد في صنع وجبة العشاء. حيث يعتمد نموذج أعمالها على مساعدة العَميل في شراء العناصر اللازمة، لصنع وجبةُ العشاء في المنزل دون عناء التسوق أو شراء ما يزيد عن الحاجة فضلًا عن تجنب العناصر غير الصحية. حيث يعرض موقع الشركة 20 قائمة كل قائمة مخصصة لوصفة طعام واحدة، تشمل طعامًا متنوعًا من السلطات، الوجبة الرئيسة، الحلويات وغيره. حيث يختار العميل من هذه القائمة ويدفع بالضبط قيمة ما يحتاج إليه، حيث يتم توصيل الطلب مع تعليمات الطبخ والطريقة بالصور، وذلك لتحقيق مبدأ البساطة والصحة والتوفير. بهذه الطريقة تمكنت الشركة الأمريكية من الدخول إلى السوق الألماني، وبذلك حققت 3,5 مليون يورو بنهاية عام 2102م. /https://www.kochhaus.de

رقم العنصر	4
مصادر الابتكار	إضافة خاصية أو إيحاء جديد للمنتج Introduce more functionality or emotion
التعريف	إضافة خاصية جديدة على المنتج أو الإيحاء بمزايا المنتج. مثل إضافة المتعة إلى ممارسة الرياضة.
مثال	شركة Zipcar للسيارات نشأت عام 2000م في أمريكا الشمالية، وذلك لتقديم خدمة استخدام السيارات المشتركة. حيث تتيح الشركة للعميل في أي وقت وفي أي مكان يشاء، وكيفما يشاء دون أن يمتلك سيارة. حيث يشترك العميل سنويًا، ويستطيع حجز سيارة بالساعة أو يوميًا حيث يتم حفظ السيارات في مواقف، يمكن الوصول إليها بسهولة، واستخدامها باستخدام هاتفك الجوال. حيث يتلقى العميل بطاقة اشتراك إلكترونية، تمكنه من دخول السيارة واستخدام مفتاحها المحفوظ داخلها. بهذه الطريقة تمكنت الشركة من الاستحواذ على 50٪ من سوق السيارات المشتركة في أمريكا، وامتدت الآن إلى بريطانيا، وبعض دول الشرق الأوسط: كإمارة دبي. /http://www.zipcar.com

رقم العنصر	5
مصادر الابتكار	البحث عن شريحة أو قطاع جديد Research other segments or industries
التعريف	دخول سوق جديدة أو خدمة شرائح جديدة لم يسبق خدمتها
مثال	سلسلة فنادق Formula1 التي تديرها شركة أكور الفرنسية، ذات النجمة أو النجمتين. حيث ركزت هذه الشركة على خدمة عابري الطرق، والذين يحتاجون فقط إلى مكان نظيف للنوم. فعملت على توفير هذه لخدمة من خلال أماكن موفرة لفرص النوم القصير. http://www.hotelf1.com/gb/home/index.shtml

رقم العنصر	6
مصادر الابتكار	متابعة التطورات Anticipate Trends
التعريف	مواكبة للتغيرات التي تطرأ على المجتمع، فقد نشأت شركة Airbnb لتقديم مكان لسكن السياح في بيئة منزلية كبديل للفنادق.
مثال	نشأت شركة Airbnb (Air bed and Breakfast) في أمريكا عام 2008م، حيث يتاح المجال في موقعها الإلكتروني لكل من المستضيفين، الذين يعرضون المساحات المتاحة في منازلهم للإيجار المؤقت للمسافرين، الذين يبحثون عن أماكن للإقامة بأسعار معقولة في 192 دولة حول العالم. تحصل الشركة مقابل ذلك رسومًا تتراوح بين 6-12٪. /https://www.airbnb.com

رقم العنصر	7
مصادر الابتكار	تعديل مسار الإيرادات Modify the revenue streams
التعريف	حيث إن مسار الإيرادات يمثل المصدر الرئيس لإيرادات الشركة الذي يمكن أن يتحقق من أحد المصادر التالية: بيع المنتج رسوم الاستخدام رسوم الاشتراك التأجير الترخيص رسوم السمسرة الإعلان
مثال	من أبرز الأمثلة شركة Amazon.com الأمريكية، التي نشأت لبيع الكتب على الإنترنت، ثم تحولت إلى تحقيق الإيرادات من بيع التجزئة لجميع أنواع المنتجات، وأخيرًا أخذت تحقق الإيرادات من تقديم الخدمات الإلكترونية، بتقديم منتجات إلكترونية خاصة بها. وأخيرًا بدأت أمازون في إنشاء محلات التجزئة الخاصة بها، وستدخل قطاع الأغذية في نهاية عام 2017م. وبذلك تمكنت أمازون من خلال التنويع في مصادر الدخل، من أن تصبح رابع أكبر شركة توظيف في أمريكا، وأعلى شركة تحقق دخلًا في قطاع الشركات التقنية. /https://www.amazon.com

رقم العنصر	8
مصادر الابتكار	إدخال التكنولوجيا الجديدة Introduce new technology
التعريف	تساعد دخول التكنولوجيا في تحقيق اهداف المشاريع ومنها المشاريع الاجتماعية
مثال	مشروع Kiva الذي يهدف إلى تخفيض نسبة الفقر، من خلال تسهيل حصول الأفراد على قروض باستخدام التقنية. حيث تمكنت (كيفا) من الربط بين الأشخاص في الدول المتقدمة برواد الأعمال في الدول الفقيرة، وذلك للحصول على التمويل لمشاريعهم البسيطة. حيث يمكن للجهة الممولة الاختيار لتمويل أحد المشاريع المعروضة على الموقع، وبهذه الطريقة المبتكرة استطاعت (كيفا) أن تجمع بين الطرفين باستخدام التكنولوجيا. /https://www.kiva.org

رقم العنصر	9
مصادر الابتكار	إزالة أو إضافة خطوة في سلسلة القيمة eliminate or add one or several steps in the value chain
التعريف	إزالة بعض الخطوات في سلسلة التشغيل، مما يحقق العديد من المزايا.
مثال	شركة Dell تعد النموذج الواضح، لاختصار العديد من خطوات التشغيل، لتقديم المنتج للمستهلك النهائي، حيث يعتمد تقديمها للمنتج على تلقي الطلب من العميل، وفقًا للمواصفات التي يرغبها، ثم يتم طلب أجزاء المنتج من المورد، ليتم تجميعها وتسليمها مباشرة للعميل. /https://www.dell.com

رقم العنصر	10
مصادر الابتكار	التحالف مع المنافسين .Associate with competitors or partners
التعريف	التحالف مع الموردين أو بعض المنافسين في السوق لتحقيق مزايا أكبر.
مثال	شركة Apple تحالفت مع العديد من الشركات على سبيل المثال، فمن خلال متجر آبل آتاحت منصة للمطورين، لتمكينهم من تطوير التطبيقات بمختلف الخدمات، ومن ثم عرضها للبيع على المنصة. من خلال منصة iTune تحالفت آبل مع شركات الموسيقى والأفلام لتوفير المنتجات. تحالفت آبل مع دور النشر الإلكترونية لعرض الكتب على iPad. فضلًا عن الشراكة مع العديد من الأطراف مثل مشغلي الإنترنت، تجار التجزئة والاتصالات وغيرها. /https://www.apple.com

لوحة نموذج الأعمال BUSINESS MODEL CANVAS

هناك الكثير من الطرق لدراسة الأفكار وتحويلها إلى مشاريع، ولعل أشهر الطرق هو لوحة نموذج الأعمال التجاري BUSINESS MODEL CANVAS. وهو من أحدث الطرق، لتصميم نموذج الأعمال التجاري أسهلها، ابتكرها اليكساندر اوسترفيلدر Alexander Osterwelder وايف بينور Yves Pigneur، التي تحدثا عنها بالتفصيل في كتابهما Business Model Generation عام 2010م، حيث تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغيرات، التي تؤثر في الفكرة أو المشروع.

يتميز هذا النموذج ببساطته ووضوحه فضلًا عن أنه يمكن تطويره في صفحة واحدة، تعكس الصورة الكاملة للمشروع. ومن ثم فإن نموذج الأعمال التجاري يعد من الأدوات المبتكرة، التي ساعدت رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم على الورق قبل إطلاقها. وقد أصبح مفهوم نموذج الأعمال ومفهوم الابتكار وجهين لعملة واحدة، وذلك لأن نموذج الأعمال مرتبط بشكل كبير بإيجاد وتطوير الفرص، حيث إن ذلك سيتضح من خلال شرحنا لكل عنصر من العناصر التسعة في نموذج الأعمال. وقبل الإسهاب في شرح هذه القطع، فإن الجدول الآتي يتضمن أمثلة لكل من هذه القطع بشكل مختصر، مما يساعد في فهم معناها بطريقة بسيطة ومختصرة.

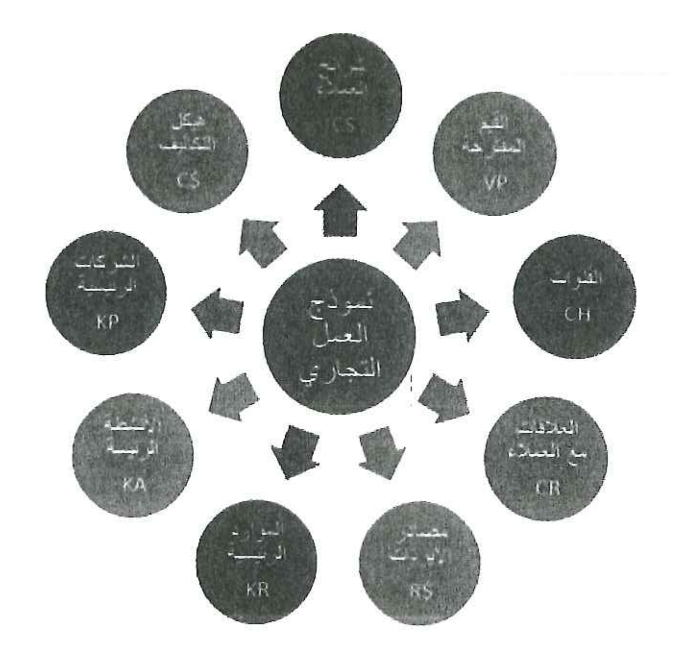
الجدول رقم (5 - 6) عناصر نموذج الأعمال وأمثلة لتطبيقه

العنصر	معنى العنصر	مثال
القيمة المقدمة (المقترحة). Value Proposition	يصف الفوائد التي يتوقعها العميل من المنتج.	تليفون الجوال قدم قيمة إضافية بالمقارنة بالتليفون الثابت.
فئة العملاء المستهدفة. Customer Segments	يصف مجموعة الأفراد أو المنشآت التي تستهدفها المنشأة.	خطوط الطيران الاقتصادية قد تمكنت من تقديم الخدمة لعدد كبير جدًا من العملاء.
القنوات Channels	يصف كيف تتواصل المنشأة مع عملائها لتقدم لهم القيمة.	شركة Dell تمكنت من تقديم ابتكار قنوات توزيع جديدة
العلاقة بالعملاء Customer Relationships	يصف أنواع العلاقات التي تبنيها المنشأة مع العملاء.	شركة Gillette تمكنت من بناء ثروة من خلال تطوير علاقة مستمرة مع العملاء باستخدام أمواس الحلاقة، التي تستخدم لمرة واحدة
الموارد الرئيسة Key Resources	يصف أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال التجاري.	شركة Apple تمكنت من تقديم منتجات إلكترونية متنوعة، لها صلة بالحاسب. حيث ركزت أبل على عنصرين كموارد رئيسة، وهما العنصر البشري Human Resources والعنصر الفكري Intellectual، وهما ضروريان لتطوير الابتكارات والتصاميم، بينما أسندت صناعة المنتجات إلى جهات أخرى.
النشاط الرئيس Key Activities	يصف أهم الأشياء التي تقوم بها المنشأة لإنجاح النموذج التجاري.	تمكنت سيسكو Sisco من تقديم أنشطة جديدة مبتكرة في سلسلة التوريد.
شراكات رئيسة Key Partnerships	يصف شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال.	شركة انتل طورت شراكات رئيسة من خلال منصتها المميزة.
مصادر الإيرادات Revenue Streams	يصف المبالغ المالية التي تجنيها المنشأة من الأنشطة التي تقوم بها.	ربطت قوقل نتائج البحث ومحتوياته مع الإعلانات المكتوبة Text Ads، التي تحقق قوقل من خلالها إيرادات ضخمة.
Cost Structure هيكل التكاليف	يصف جميع التكاليف الناشئة من تشغيل نموذج الأعمال التجاري.	Wall-mart حققت السيطرة والنجاح من خلال تخفيض التكلفة.

تفاصيل أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

يبن الشكل الآتي مكونات البناء التسعة للوحة نموذج الأعمال، التي سيتم تفصيلها كما يلي:

الشكل رقم (4 - 6) العناصر التسعة لنموذج الأعمال



1. شرائح العملاء customer segment (SC): يحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة، لتقدم لها المنتج.
2. القيم المقترحة Value Propositions (VP): هي حزمة المنتجات والخدمات التي توجد قيمة لشريحة محددة من العملاء، أي أن المنشأة تقدم القيمة لحل مشكلات العملاء أو تلبية لحاجاتهم.
3. القنوات Channels (CH): يقصد بها تحديد كيفية تواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها، وكيف تصل لهم لإكسابهم القيم المقترحة، أو القيم المضافة لعملائها، نتيجة تمتعهم بالخدمة المقدمة أو المنتج المباع لهم.
4. العلاقات مع العملاء Customer Relationship (CR): يركز على الاهتمام بالعلاقات مع العملاء، ويهتم بتحديد أنواع وأشكال العلاقات التي تنشئها منشأة ما، مع شرائح عملائها المختلفة.

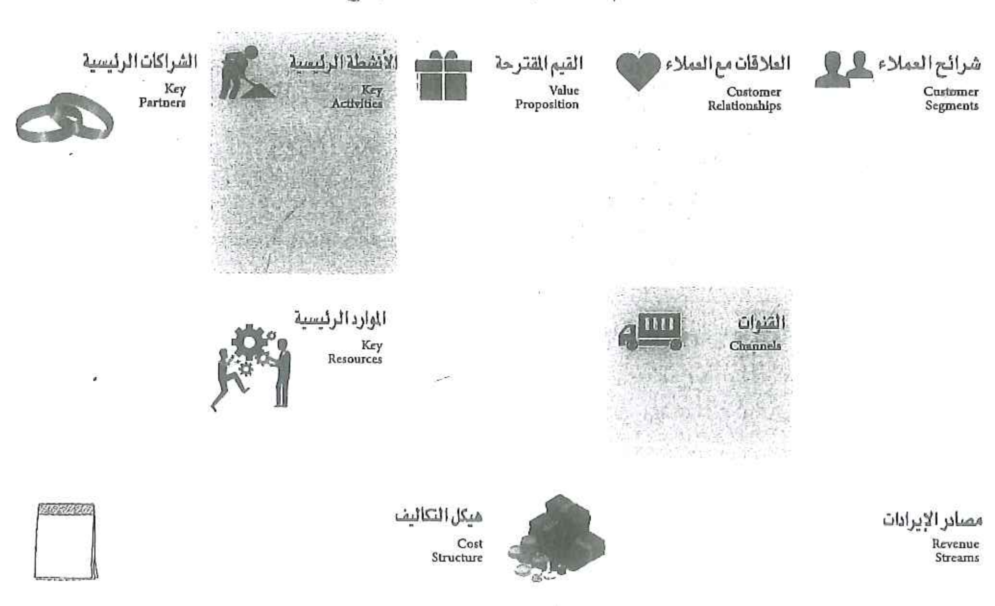
من المهم إدراك أن نموذج الأعمال يشمل بناء العلاقات مع الشركاء، التي تضم تكاتف القدرات الخاصة بالأفراد أو الشخصيات الاعتبارية، بحيث تسهم جميعًا وبإرادة كاملة أن تعمل معًا. وبالنظر إلى نموذج أعمال متجر شركة آبل، فسنجد أنه في مايو 2011م قد بلغ عدد التطبيقات Apps فيه 350 ألف تطبيق، والتي تم تطويرها بواسطة 30 ألف مطور. حيث إن شركة

آبل تعمل مع المطورين بناء على مفهوم اربح/ تربح. حيث إن منصة متجر آبل متاحة للمطورين، لبيع تطبيقاتهم بمقابل حصول آبل على نسبة من الإيرادات. ونتيجة لهذه العلاقة الإيجابية، فقد تمكنت آبل من إطلاق iAds، وهي منصة تمكن شركات التطبيقات من عرض إعلانات تطبيقاتهم المتاحة على منصة آبل. وهنا أيضا تشترك آبل في الإيرادات، التي تتحقق من الإعلانات.

5. مصادر الإيرادات Revenue Streams (RS): هي المبالغ المالية التي تولدها المنشأة من شرائح عملائها.
6. الموارد الرئيسة Key Resources (KR): يصف أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال التجاري.
7. الأنشطة الرئيسة Key Activities (KA): تحدد الأنشطة التي يجب على منشأة ما القيام بها لتخرج بخدمة أو منتج يحتاجه عملاؤها.
8. الشراكات الرئيسة Key Partnership (KP): هم شبكة الموردين والموزعين، والشركاء الذين يساهمون في نجاح عمل منشأة ما.
9. هيكل التكاليف Cost Structure (CS): هو الهيكل أو المخطط الذي يوضح التكاليف الناتجة عن تشغيل وإدارة المصروفات، التي تمثل في مجملها تكلفة الحصول على المنتج أو تكلفة تقديم الخدمة للعميل.

ملحوظة مهمة: أصبح هناك نموذج عمل خاص بكل صناعة، مثل نموذج عمل خاص بتطبيقات الهاتف المحمول ونموذج عمل خاص بإنشاء مواقع الإنترنت، ونموذج عمل لشركات النسيج وهكذا. هذه النماذج المتنوعة تتشابه في المسميات الرئيسة، ولكنها تختلف في التفاصيل الداخلية.

الشكل رقم (5 - 6) مخطط نموذج الأعمال



تطبيقات نموذج الأعمال
Application of Business Models

إن من مهام نموذج الأعمال أن يضع المعالم الرئيسة لخطة العمل خطوة بخطوة، من أجل إدارة الأعمال بكفاءة في السوق. ويختلف نموذج الأعمال الخاص بالمطعم اختلافًا كبيرًا عن نموذج الأعمال لنشاط تجاري على الإنترنت. ولتكوين نموذج عمل جيد، يجب أن تعرف قدر (قيمة) العرض الخاص بالعمل. عرض القيمة هو بيان مباشر، لما تقدمه الشركة في شكل سلع أو خدمات ذات قيمة للعملاء أو العملاء المحتملين بطريقة مثالية بطريقة تميز الشركة عن منافسيها.

يجب أن يتضمن نموذج الأعمال أيضًا تكاليف بدء التشغيل المتوقعة ومصادر التمويل، وقاعدة العملاء المستهدفة للأعمال، وإستراتيجية التسويق، والمنافسة، والإيرادات والمصروفات. أحد الأخطاء الأكثر شيوعًا التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة هو عدم تقديم النفقات اللازمة لتمويل الأعمال التجارية إلى نقطة الربحية، أي النقطة الزمنية التي تتجاوز فيها الإيرادات المصروفات.

وفيما يلي عوامل تساعد على ابتكار نموذج أعمال جيد منها مايلي:

الجدول رقم (6 - 6) عوامل تساعد على ابتكار نموذج الأعمال

ت	الخطوة	التوضيح
1	تجنب النسخ	- أهم نقطة في ريادة الأعمال هي تقديم شيء أصلي وفريد من نوعه، أي شيء يمكن أن يضيف قيمة إلى حياة الناس. - بدلًا من نسخ نماذج أعمال خاصة بالشركات الأخرى، يجب استخدام تقنيات مختلفة لصياغة أفكار تجارية مبتكرة.
2	ترقب التغيير	- بالنسبة لرائد الأعمال، فإن التغيير وارد جدًا، وغالبًا ما يكون الوقت ضده، لذا لا ينبغي عليه إهدار الوقت في إتقان نموذج العمل الأولي. - الحقيقة هي أن أي نموذج عمل يتغير بمجرد دخوله مرحلة اقتناء العملاء للمنتج.
3	البحث عن نقطة ارتكاز العمل والبدء منها	- يجب البحث عن النقطة التي يمكن من عندها إنشاء نموذج عمل متميز. - هناك أربع نقاط انطلاق للعمل: أ- انطلاق مدفوع بالموارد للاستفادة من الشراكة القائمة أو الشركة الخاصة أو الأصول الحالية. ب- انطلاق مدفوع بالعرض لتحسين الإنتاجية، يجب البدء فيه برفع القيمة ومعالجة نقاط ضعف العملاء، وبهذه الطريقة يمكن التخفيف من حدة المخاطر وخفض التكاليف. ج- انطلاق مدفوع بالعملاء، ويعد الخيار الأفضل لبدء شركة، خصوصًا عند الرغبة في اختراق شريحة معينة من العملاء، ويكون ذلك بتقديم شيء لم يكن بمقدورهم اقتناؤه من قبل. د- انطلاق مدفوع بالتمويل، ويكون ذلك بالتركيز على إضافة دخل جديد وإعاقة طريق الشركات المنافسة في المجال نفسه.

ت	الخطوة	التوضيح
4	التجربة	- بعد اكتمال نموذج العمل المبدئي، ينبغي تجربته عن طريق التحدث مع أشخاص خارج الشركة عن المنتج والاستماع إلى آرائهم والتحديث وفقًا لذلك، وربما ينتهي الأمر في نهاية المطاف بتطوير منتج مختلف تمامًا عن الفكرة الأولية.
5	تضمين آراء العملاء	- تنفق العديد من الشركات مبالغ طائلة في أبحاث السوق، لكنها غالبًا ما تنسى العامل الأهم في دورة تطوير المنتج، وهو رأي عملائها. - كلما عرفت الشركة المزيد عن آراء عملائها، تمتعت بوضع أفضل بينهم.
6	الاستفادة من خريطة التعاطف	- الأمر كله لا يتعلق بمدى تميز المنتج، إنما بكيفية لمس قلوب العملاء، ولتحقيق ذلك يجب ابتكار نموذج عمل خاص، وإنشاء منتج أو خدمات تعالج نقاط ضعف لدى العملاء.
7	وضع نهجين في الاعتبار: الرشاقة والانسيابية	- الفطنة هي أن يكون صاحب الشركة قادرًا على ابتكار نموذج عمل خاص وتطوير منتج متميز في أسرع وقت ممكن، ومن ثم تأتي مرحلة التجربة مع العملاء، وفي النهاية التكيُّف مع متطلبات السوق وتغيير نقطة التمحور، كلما اقتضت الضرورة.

خطوات إنشاء (ابتكار) نموذج الأعمال

نموذج الأعمال (Business Model Canvas) هو لغة مشتركةٌ لوَصف نماذج الأعمال التجاريَّة وتصوُّرها وتقديرها وتغييرها، ومن هذا المنطلق فهي أداة من الأدوات الثوريّة، التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها. وفيما يلي سوف نشرح خطوات إنشاء نموذج الأعمال بالمرور على القيم التسعة كلها.

أولًا: يجب أن تجهز الأدوات المطلوبة، وهي ورق ملاحظات قابل للالتصاق ملون، لوحة بيضاء تثبتها على الجدار وأقلام بعدة ألوان. ثم نبدأ مع أول الأحجار

1. شرائح العملاء customer segments:

- من تريد أن تخدم بمشروعك هذا سواء بمنتج أو بخدمة؟

لا يجب أن تكون الشريحة عائمة بدون تحديد، حتى وإن كانت شريحة جماهيرية، يجب أن تتعرف عليها لتعرف كيف تعرض لهم سلعتك، وهل يمكن الوصول لهم؟ وهل لديهم الدوافع لشراء سلعتك؟ وهل هم أفراد أو منظمات؟ هل هم فئة مخصصة أو فئة جماهيرية؟ فبمعرفتك لشرائح العملاء ستتعرف إلى الأفراد أو المنظمات التي ستجلب لك المال.

- اكتب شرائح عملائك الآن.
- المخرجات: ستكون قائمة من العملاء، وإذا كان لديك مجموعة متنوعة في القائمة حاول أن تبدأ بترتيبهم حسب الأولوية، بحيث بمن ستبدأ، ثم بعد ذلك بمن، وهكذا..
- اكتب هذه القائمة وضعها في خانة شرائح العملاء.

2. القيم المقترحة value propositions

وهي القيم التي سيتوجه إليك العملاء بسببها وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية

- يجب عليك أن تحدد هذه القيم بالإجابة على ما يلي:
- هل خدماتك أو منتجاتك تحل مشكلة، أو تساعد عملاءك على إنجاز أعمالهم، أو هل ستقدم منتجًا جديدًا كليًّا؟
- هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز، أو التصميم الملائم، وغيرها من القيم المقترحة؟

3. القنوات channels

القنوات هي حلقة الوصل بين العملاء والمنشأة أو المنتج أو الخدمة. وأهميتها تكمن في أنها هي واجهة السلعة أو المنشأة، وهي تساعدك أيضًا في تقييم القيم المقترحة.

- هناك قنوات مباشرة مثل فريق مبيعات، ويتعامل شخصيًا مع العميل أو موقع إلكتروني، وغير مباشر مثل المتاجر المشتركة وغيرها.
- القنوات ستجاوبك على: كيف ستصل إلى العملاء؟ ويجب أن تعرف أي من قنواتك، سيعمل بشكل أفضل، وهل هي متكاملة أو تحتاج إلى بعض الإضافات؟

4. العلاقة مع العملاء customer relationships

كيف تتواصل مع العميل، وكيف يتواصل هو معك، ويتفاعل معك؟

- لكل شريحة قناة خاصة بها، فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدامات الآلية، وهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة، سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني.
- وهناك أيضًا قناة المشاركة في أداء العمل، مثل ما تفعل شركة أمازون، فإنها تدعو العملاء إلى كتابة مراجعة للكتاب أو المنتج الذي يشترونه.
- وهناك الخدمة الذاتية وغيرها من القنوات، ومن المهم أن تعرف كل شريحة وقناتها الخاصة، فبمعرفتك هذه ستعرف كيف تكسب المزيد من العملاء، وكيف تحافظ على العملاء الموجودين؟ وأيضًا ستنشط المبيعات عندك.

5. مصادر الإيرادات Revenue streams

عن أي طريق سيتدفق المال؟ كيف سيدفعون العملاء؟ وما القيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟

إذن فهي مرتبطة بالقيم المقترحة، وأيضا شرائح العملاء.

- هناك تدفقات عن طريق التأجير، ورسوم الاشتراك، والإعلانات، وغيرها من التدفقات، وهي تعد شريانًا لنموذج الأعمال وأيضا العمل نفسه بكل تأكيد.

6. الأنشطة الرئيسة key activities

هي الأنشطة التي ستقوم بها المنشأة. مثال: منشأة تقوم أنشطتها على إنتاج منتج، أو على حل مشكلات مثل قطاع الخدمات الاستشارية، أو قد يكون النشاط الرئيس عبارة عن منصة، فمثلًا شركة فيزا تتطلب نشاطات مرتبطة بمنصة عمليات بطاقات فيزا الائتمانية، وكمثال شركة إي باي eBay، التي يأتي موردها الرئيس من منصتها، أي موقعها الإلكتروني، إذن يجب أن نركز على الأنشطة الرئيسة، وزيادة أدائها للأفضل طبعًا.

7. الموارد الرئيسة key resources

قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية؟ وماذا تحتاج قنوات التوزيع، وأيضًا العلاقات مع العملاء من موارد رئيسة؟

- هناك موارد تحتاجها مثل المباني وشبكات التوزيع وعربات النقل، وهذه هي الموارد المادية الملموسة.
- وهناك أيضًا الموارد الفكرية، مثل العلامات التجارية والموارد البشرية، وأيضا الموارد المالية.
- إن الموارد مرتبطة بالأنشطة الأساسية، فلكي تعرف ما هي الموارد يجب معرفة ما هي الأنشطة الرئيسة ومصادر الإيرادات. إذن نموذج الأعمال مرتبطة أحجاره بعضها ببعض، لذلك قد يحتاج للتعديل بين مدة وأخرى خلال بنائه، أو حتى بعد اكتمال هذا البناء.

8. الشركات الرئيسة key partnership

تكوين شركات رئيسة مثل شركاء النجاح، أصبحت حجرًا أساسيًّا في الكثير من نماذج الأعمال لعدة أهداف. وقد يكون التعاون بين شركات ليست بينها منافسة أو تعاون وشراكات إستراتيجية بين منشآت متنافسة أو شراكات بعضها مع بعض لإطلاق مشروع جديد وغيرها من الشراكات، التي تهدف إلى تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة، من خلال هذه الشراكات.

9. هيكل التكاليف cost structure

- هناك الهياكل المدفوعة بالتكلفة والمدفوعة بالقيمة. فالمدفوعة بالتكلفة يرتكز نموذجها على تقليل التكاليف، لتحقيق أدنى سعر، والمدفوعة بالقيمة ترتكز على إيجاد قيمة، وليس أدنى سعر مثل الفنادق المفخمة والخدمات الحصرية.
- هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.

- يجب أن تفهم هيكل التكلفة لديك، ليكتمل النموذج، وبعدها انظر من بعيد، لترى نموذجك، ولتدرسه جيدًا، وتعدل عليه إلى أن تصل إلى النموذج الممتاز والمبتكر.

وفيما يلي أمثلة لنموذج الأعمال لعدد من الشركات العاملة في السوق:

الشكل رقم (6 - 6) مخطط نموذج عمل لولو lulu.com



تفاصيل عمل شركة لولو دوت كوم

1. شركة تقدم خدمات طباعة عند الطلب.
2. يقوم المؤلف بوضع كتابه الذي ألفه على موقع لولو دوت كوم
3. ثم يأتي شخص معين لشرائه
4. يقوم موقع لولو بطباعة نسخة من الكتاب.
5. ثم ترسل هذا النسخة المطبوعة للكتاب للمشتري عبر شركة شحن.
6. تأخذ شركة لولو دوت كوم نسبة مقابل عملها.

الشكل رقم (7 - 6) نموذج عمل فليكر (موقع تبادل الصور الشهير)

شريحة العملاء
مستخدمون اعتياديون
مستخدمون من العيار الثقيل

العلاقات مع العملاء
تكاليف تحويل مكيفة جماهيرياً

القنوات
Fliker.com
yahoo.com

القيم العرض المقترحة
خدمة أساسية مجانية (تبادل صور)
خدمة متقدمة لتبادل الصور

الأنشطة الرئيسية
إدارة المنصة

الموارد الرئيسية
العلامة التجارية لمنصة فليكر

الشركاء الرئيسيون
ياهو

مصادر الدخل
حساب متقدم اشتراك سنوي
حسابات أساسية مجانية محدودة

هيكل التكلفة
تطوير المنصة
تكاليف التخزين

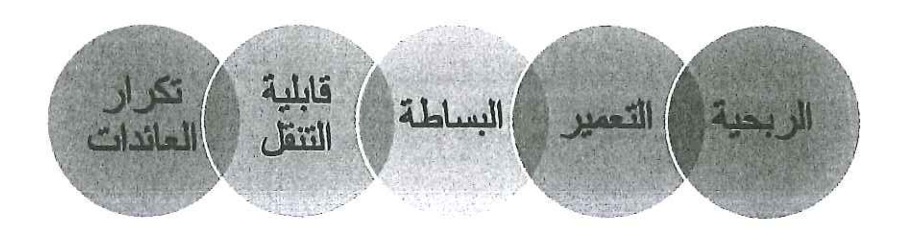
تقويم نموذج الأعمال

Evaluation of Business Model

يظن بعض رواد الأعمال أن فكرة المشروع لا بد أن تكون متكاملة بجميع أجزائها، أو أنها لا يمكن أن تتحقق. والحقيقة: أن هذا غير صحيح. فالمشروع بشكل عام يتعرض خلال مسيرته للعديد من التغييرات، وربما احتاج المشروع بترتيب للأولويات دائمًا، وهناك شواهد كبيرة لشركات كبرى قامت بتغيير نموذج أعمالها لمواجهة التغيرات في المنافسة والسوق. فعلى سبيل المثال قامت شركات الطيران الكبرى في أمريكا مثل أمريكان إيرلاينز، ودلتا، وكنتنتال ببناء نموذج أعمالها حول نموذج تقليدي واحد، يعتمد على توجيه جميع الرحلات عبر التركيز على المطارات الرئيسة، مما يضمن شغل المقاعد بالركاب. وقد أنتج نموذج الأعمال أرباحًا كبيرة لشركات الطيران في ذلك الحين. لكن نموذج الأعمال هذا الذي كان يومًا من الأيام مصدرًا للقوة بالنسبة لشركات الطيران الكبرى أصبح فيما بعد عبئًا ثقيلًا أوصل بعضها حد الإفلاس. فالشركات المنافسة اختارت نموذجًا آخر مثل South West، and JetBlue حيث ركزت على المطارات الأصغر والخدمات الأقل، التي تحقق تقليل التكلفة وسرعة الأداء والسيطرة الأكبر على العمليات. وعندما انخفضت حركة الطائرة عام 2001م اضطرت الشركات الكبرى لتخفيض أسعارها أملًا في شغل المقاعد مقارنة بالمنافسين. هذه الأزمة أجبرت الشركات الكبرى بتغيير نموذج أعمالها للبقاء أو مواجهة خطر الإفلاس والاندماج الذي كان مصيرًا لبعضها.

ومن هنا، فإن نموذج الأعمال يجب أن يخضع دومًا للمراجعة الدائمة، لمعرفة مدى ملائمته للمنافسة والسوق. ومن المتوقع أن يتحقق رائد الأعمال من عدة عوامل، يمكن من خلالها تقويم نموذج الأعمال، هي:

الشكل رقم (8 - 6) عوامل تقويم نموذج الأعمال



1. الربحية: تعد الربحية عاملًا أساسيًا لتقييم نموذج الأعمال، لأن كل نشاط تجاري يجب أن يحقق ربحًا من أجل البقاء على المدى الطويل. وكما هو معلوم فإن الربح أو الخسارة هي المبلغ المتبقي بعد خصم نفقات التشغيل من إجمالي الإيرادات. ومن ثم تكون الشركة

قادرة على توفير المنتجات أو الخدمات، دون إنفاق أكثر مما تكسبه، قادرة على البقاء في العمل، توسيع عملياتها في المستقبل.

2. التعمير (طول العمر): إن نموذج العمل الذي يعتمد على بيع منتج بدعي أو صرعة مؤقتة، فإن لديه فرصة أقل للنجاح على المدى الطويل، مقارنة بنموذج قابل للتكيف والتحوير خلال الزمن. إذ إن الطلب على السلع الصرعة أو الموضة يصل إلى الذروة، ثم إلى الانحدار والانحسار بسرعة خلال مدة قصيرة، في حين أن الطلب على المنتجات المستمرة أو الضرورية دائمًا يميل الطلب فيها إلى البقاء ثابتًا نسبيًا. وفي الحقيقة فإنه يمكن أن تنجح نماذج الأعمال القائمة على الصرعة أو الموضة، إذا كانت مرنة بدرجة كافية للتحول إلى اتجاه جديد بمجرد أن يتراجع الاهتمام بالمنتج أو الخدمة الأصلية.

ومن مؤشرات التعمير أن يوفر النموذج حماية طويلة الأجل من المنافسة. فعلى سبيل المثال تنبع الميزة التنافسية الرئيسة لشركة Apple بنموذج أعمالها القوي، وليس مجرد منتجاتها المبتكرة. فمن الأسهل لشركة Samsung على سبيل المثال أن تنسخ جهاز iPhone، ولكن من الصعوبة عليها بمكان بناء نظام متكامل مثل متجر آبل، الذي يستقطب المطورين والمستخدمين على حد سواء، ويستضيف مئات الآلاف من التطبيقات.

3. البساطة: عندما يكون نموذج الأعمال بسيطًا فإن ذلك سوف يسهل على الشركة اكتشاف مكامن الضعف والخطأ عند حدوث الاضطرابات. في حين أن نموذج الأعمال المعقد والمركب سوف يصعب تتبع عملياته، خاصة إن كانت تلك العمليات مترابطة بسلسلة متعطلة من العمليات. وسوف يؤدي هذا الاضطراب لخلل في عمليات الشركة ما لم يكن لديها أنظمة عمليات احتياطية وإدارة للمخاطر. وكلما كان النموذج بسيطًا في التصميم، قلت الحاجة لأنظمة المخاطر، وخطط الطوارئ، وقلت الصعوبات.

4. قابلية التنقل: عندما يكون النموذج قابلًا للتنقل، فإنه يمكن تكراره في موقع آخر غير الموقع الذي نشأ فيه، مثال ذلك الامتياز التجاري، الذي يمكن تكراره في أكثر من مكان في العالم. في حين أن هناك نماذج عمل تقليدية، يصعب انتقالها، مثل محلات التموينات (البقالة)، التي يعتمد نجاحها على الموقع المحدد، والعلاقة الكبيرة مع العملاء والموردين المحليين. وبلا شك فإنه يمكن لنموذج العمل غير القابل للنقل أن ينجح، ولكن النموذج القابل للانتقال إلى مواقع أخرى سيكون أكبر قابلية بكثير للنمو والنجاح على المدى الطويل.

5. تكرر العائدات: إن أفضل توضيح لتكرار العائدات هو بيع الصحف. فعندما تكسب إحدى الصحف إيرادات من المبيعات من خلال مكتبات القرطاسية أو البقالات، فإنها تكون

معاملة بيع واحدة، ولكن عندما تحصل الصحف على اشتراك من القراء لمدة عام، فإنها ستكرر الإيرادات التي حصلت عليها من الاشتراك. للإيرادات المتكررة ميزتان، هما أولًا أن تكاليف المبيعات تدفع مرة واحدة فقط للإيرادات المتكررة، وثانيًا فإن الإيرادات المتكررة ستعطي الشركة صورة أفضل عن الإيرادات، التي يمكن أن تحققها في المستقبل.

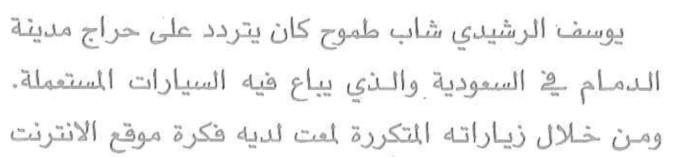
ومن الأمثلة الجيدة على العائدات المتكررة شركة رد هات Redhat، التي توفر برامج مفتوحة المصدر ودعم تقني على أساس الاشتراك المستمر. فالعملاء لا يدفعون مقابل إصدارات البرامج الجديدة، إذ يتم تحديثها باستمرار. وقد أصبح هذا النوع من الاشتراكات سائدًا في عالم البرمجيات كخدمة (ساس). في حين لا تزال مايكروسوفت Microsoft، تبيع معظم برامجها في شكل تراخيص لكل إصدار رئيس.

ولتبسيط تقييم نماذج الأعمال بطريقة تطبيقة، فقد اقترح صاحب كتاب (لوحة نموذج الأعمال) سبعة أسئلة مهمة، لتقييم نماذج الأعمال.

قم بالإجابة على كل سؤال وضع رقم من 0-10 مقابل كل سؤال على أن 10 هي الأعلى. ومن ثم كل نموذج عمل تبتكره سيكون مُقيمًا. مما يسهل ترتيب النماذج العديدة من حيث الأعلى نقاط (الأفضل) للأقل (الأسوأ). وبكل تأكيد يمكن اختيار التخطيط الذي تكون فيه خدمة شريحة العملاء أو القيمة المقترحة أو غيرها هي الأهم بالنسبة للمشروع.

1. هل من الصعب على عملائك التحويل لمنتجات وخدمات المنافسين؟
2. هل لديك إيـرادات متكررة؟ (هناك مصادر إيرادات تحقق إيـرادات متكررة مثل الاشتراكات).
3. هل تجني قبل أن تصرف؟ (مثل حاسبات Dell عندما أحدثت ثورة بطريقتها: لا يتم بناء الأجهزة إلا بعد أن يطلب العميل).
4. هل هيكلة التكاليف لديك أفضل وأقل من المنافسين؟ (مثل استخدام سكايب للإنترنت، مقارنة مع تكلفة البنية التحتية الكبيرة لشركات الاتصالات).
5. ما مدى نجاح نموذج عملك بجعل الآخرين سواء الشركاء أو شرائح العملاء بصنع قيمة لك؟ (مثل يوتيوب، المستخدمين يصنعون المحتوى، ويساعدون على زيادة شعبية المنصة).
6. ما مدى سرعة وسهولة نمو نموذج عملك من دون عقبات؟
7. ما قدرة نموذج عملك على حمايتك من المنافسين، سواء من دخول سوقك أو تقليد نموذجك؟ أحيانًا هذه تكون محصلة العوامل الستة الأخرى!

قصة نجاح Success Story



حراج دوت كوم

يوسف الرشيدي شاب طموح كان يتردد على حراج مدينة الدمام في السعودية والذي يباع فيه السيارات المستعملة. ومن خلال زياراته المتكررة لمعت لديه فكرة موقع الانترنت المتخصص في بيع المقتنيات المستخدمه. بدأ يوسف مشروعه عام 2008 باسم (حراج) بعد تخرجه من كلية الحاسب الآلي بالجامعة بعام واحد، كان يبحث فيها عن الوظيفة التي لم يجدها. وبالرغم من وجود عدد من المنافسين في هذا المجال أنذاك إلا أنه بدأ مشروعه بطموح كبير وبهمة عالية وبتطلع للنجاح. لم تزد احتياجات تمويل المشروع في البداية عن 220 دولار شهرياً. ولمدة عامين متتالين.

كانت بداية يوسف الحقيقية هي إطلاق منتدى إلكتروني عام 2005 للأسهم، كان الناس يعلونون من خلاله عن بيع سيارتهم المستخدمة، وكان ذلك حافزاً له لبرمجة موقع مخصص للإعلانات الناس لما يودون بيعه من أشياء. بدأ الموقع بمحاولة كسب الثقة من المتعاملين وكان العرض في الموقع مجاناً دون أن يتقاضى الموقع أي رسوم من البائع أو المشتري. ثم تحول تدريجياً للحصول على عمولة بدأت واستمرت حتى الآن قدرها 1% تدفع بالذمة دون ملاحقة. وفي عام 2009 استلم الموقع أول ايراد مبيعات بقيمة 1100 ريال سعودي. ثم استمر يوسف بالعمل الدؤوب الذي كان يستغرق الساعات الطويلة يومياً، إذ ينهمك بما يقارب من 13 ساعة عمل يومياً لتطوير الموقع وزيادة ثقة الناس به بالرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهها لتثبيت الموثوقية في التعامل.

وواصل الموقع نجاحاته المتصاعدة بتحوله عام 2013م من موقع شخصي إلى مؤسسة منظمة يعمل فيها أكثر من 30 موظفاً من الشباب المؤهل. وفي عام 2015 وصل معدل التصفح لموقع حراج إلى أكثر من نصف مليار صفحة شهريًا، أما حجم المبيعات المتداولة شهريًا عن طريق الموقع فقد وصلت إلى 400 مليون ريال، كما يتم إضافة 10 آلاف إعلان يوميًا على موقع حراج. ووصل الزوار الذي يزورن الموقع في ذروته إلى حوالي 1,200,000 زائر يومياً. وأخذ الموقع يتطور ليقدم منتجات عقارية وألعاب وآلات وأجهزة وأثاث وطيور وحيوانات ومقتنيات متعددة، كما تتوافق منصة «حراج» مع الأجهزة الذكية بطريقة سهلة التعامل والاستخدام.

وانعكاساً لهذا النجاح المتزايد تقدمت أحد الشركات بعرض مالي كبير للمشاركة بملكية الموقع بنسبة 20-30 % مقابل دفع مبلغ يصل إلى 20 مليون دولار. إلا أن الرشيدي رفض العرض متطلعاً لنجاح أكبر من ذلك. إذ يرى مؤسس الموقع أن القيمة السوقية لموقع «حراج» قد تصل إلى 600 مليون ريال. وهاهو اليوم يعتبر من أحد أشهر مواقع البيع والشراء في العالم العربي.

المرجع : صحيفة سبق 23-3-2016

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. اذكر الأنواع الشهيرة لنماذج العمل التجاري؟
2. ما هي فوائد نموذج العمل التجاري؟
3. ابحث في الإنترنت عن نموذج الأعمال لأحد الشركات الشهيرة، واستعرضها، وعلق عليها.
4. اذكر أمثلة لشركات استخدمت هذه النماذج في الجدول الآتي:

النموذج	الشركة
نموذج إزالة الوسيط	
نموذج الامتياز التجاري	
نموذج مجانية الأساس والسعر على المضاف	
نموذج المنصات المفتوحة	
نموذج التواصل العالي	

5. اذكر ثلاثة فروق بين خطة الأعمال، ونموذج الأعمال، مع الشرح والإيضاح.
6. عدد عناصر لوحة نموذج الأعمال للباحث أوسترفالدر، واضرب مثالًا لكل عنصر منها.
7. قيم النموذج التجاري لأحد الشركات الوطنية مع استعراض عناصر التقويم الخمسة.
8. ما الفرق بين نموذج مرجعي للأعمال، ونموذج مكونات الأعمال؟

النموذج المرجعي للأعمال	نموذج مكونات الأعمال

9. يعد تويتر (http://twitter.com) من حسابات التواصل الاجتماعي المجانية. حيث إنه يتيح خدمة التدوين الصغيرة micro-blogging service والتي تسمح للمستخدمين إرسال واستقبال التغريدات. ولكن رغم تطور تويتر ونمو عدد مستخدميه بشكل سريع جدًّا، إلا أنه انتقد، لأنه لم يطور نموذج أعمال خاص به. من هذا المنطلق اطلع على تويتر وأجاب على الأسئلة الآتية:
   - كيف تعمل الشركة على تحقيق الإيرادات؟
   - من وجهة نظرك قدم وصفًا لنموذج الأعمال المناسب للشركة؟
10. اختر إحدى الشركات القائمة في السوق، واجمع معلومات كافية عنها، ثم اعمل على شرح نموذج الأعمال الخاص بها باستخدام Business Model Canvas

الأفلام التعليمية

- فيديو مختصر لمكونات نموذج الأعمال:

https://www.youtube.com/watch?v=-TasuCE64kk

- الإبداع في المشاريع التجارية باستخدام تقنية اوديسي 14 , 3 مقرر مجاني في منصة مهارة www.maharah.net

نشاط تطبيق Applied activity

ابتكر نموذج أعمالك

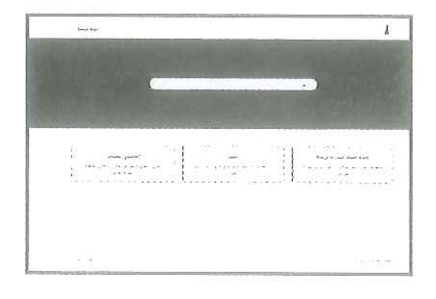
اختر مشروعًا صغيرًا من الآتي أدناه، وصمم له مخطط نموذج الأعمال التجاري باستخدام Business Model Canvas

1. محل بيع مستلزمات واكسسوارات الجوال (موبايل)
2. سوق بيع الكتب المستخدمة على الإنترنت
3. خدمات تنظيف السيارات عبر تطبيق الجوال
4. مركز تدريب أون لاين
5. خدمات تأجير الدراجات النارية عبر الجوال
6. محل صيانة الدرونز عبر الجوال
7. مشروع عربة طعام (Food Truck) لبيع المشويات البحرية

مصطلحات
Terminologies

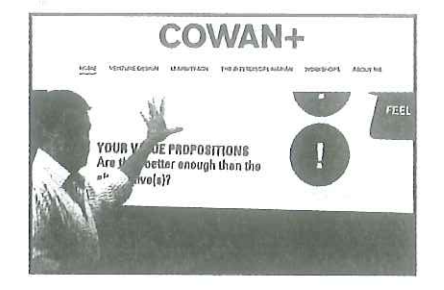
Freemium Model	نموذج فريميوم
Subscription Service	خدمة الاشتراك
Business Model	نموذج أعمال
Value Proposition	القيمة المقترحة
E–commerce	تجارة إلكترونية
Value Architecture	هيكل القيمة
Profit Equation	معادلة الربح
Key Partnership	الشراكات الرئيسة
Cost Structure	هيكل التكاليف
Revenue Streams	مصادر الإيرادات
Key Resources	الموارد الرئيسة
Key Activities	الأنشطة الرئيسة

مواقع إنترنت
Websites



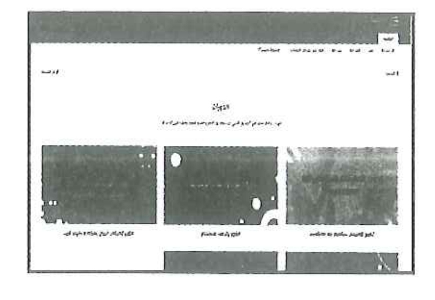
مصنع المشاريع الريادية: منصة للمشاريع الريادية تساعد رواد الأعمال في تطوير نموذج الأعمال وتشمل نماذج عديدة ومقالات مفيدة عن مكونات نماذج الأعمال وغيرها.

https://startupsfactory.zendesk.com/hc/ar



موقع cowan+: موقع مفيد على الانترنت يساعد في تطوير نموذج الأعمال باللغة الإنجليزية ولكنه يتميز بثراء المعلومات والتصميم المبسط لنموذج الأعمال.

http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/



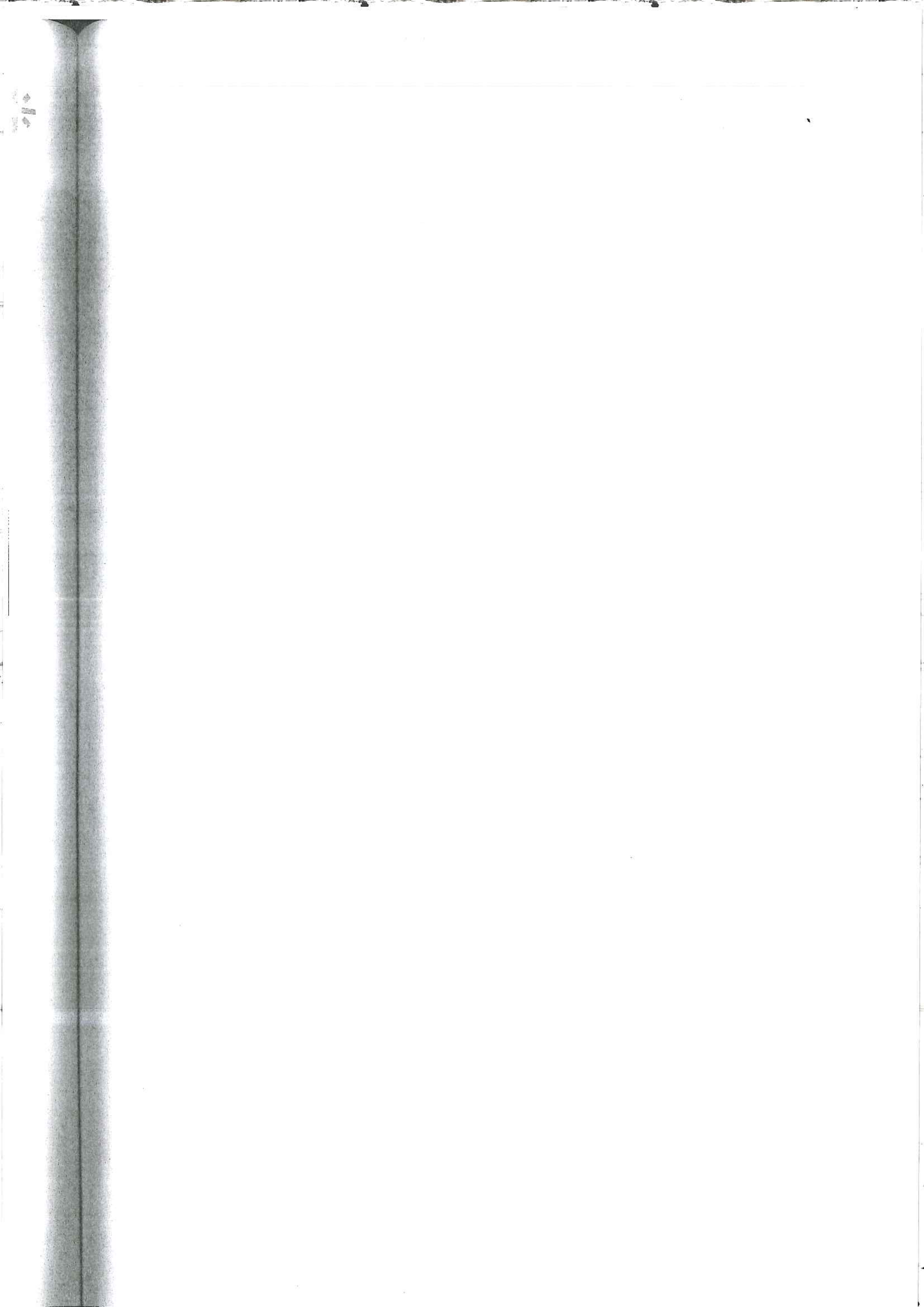
أكاديمية حسوب: تهدف أكاديمية حسوب إلى توفير دورات، كتب، مقالات ودروس متخصصّة عالية الجودة حول مجالات مُختلفة باللغة العربية. وتركّز أكاديمية حسوب بشكل رئيس على تعليم البرمجة، إدارة الأعمال بمُختلف تفرّعاتها. وتتضمن دورات ومقالات عديدة عن نموذج الأعمال وريادة الأعمال.

https://academy.hsoub.com/



أرشدني: موقع أرشدني هو منصة لريادة الأعمال، يلتقي فيه رائد الأعمال (Entrepreneur) بمرشد الأعمال (Mentor)، وذلك لطلب خدمة الإرشاد في أحد مجالات إنشاء المشروعات الصغيرة.

Arshdny.com



7

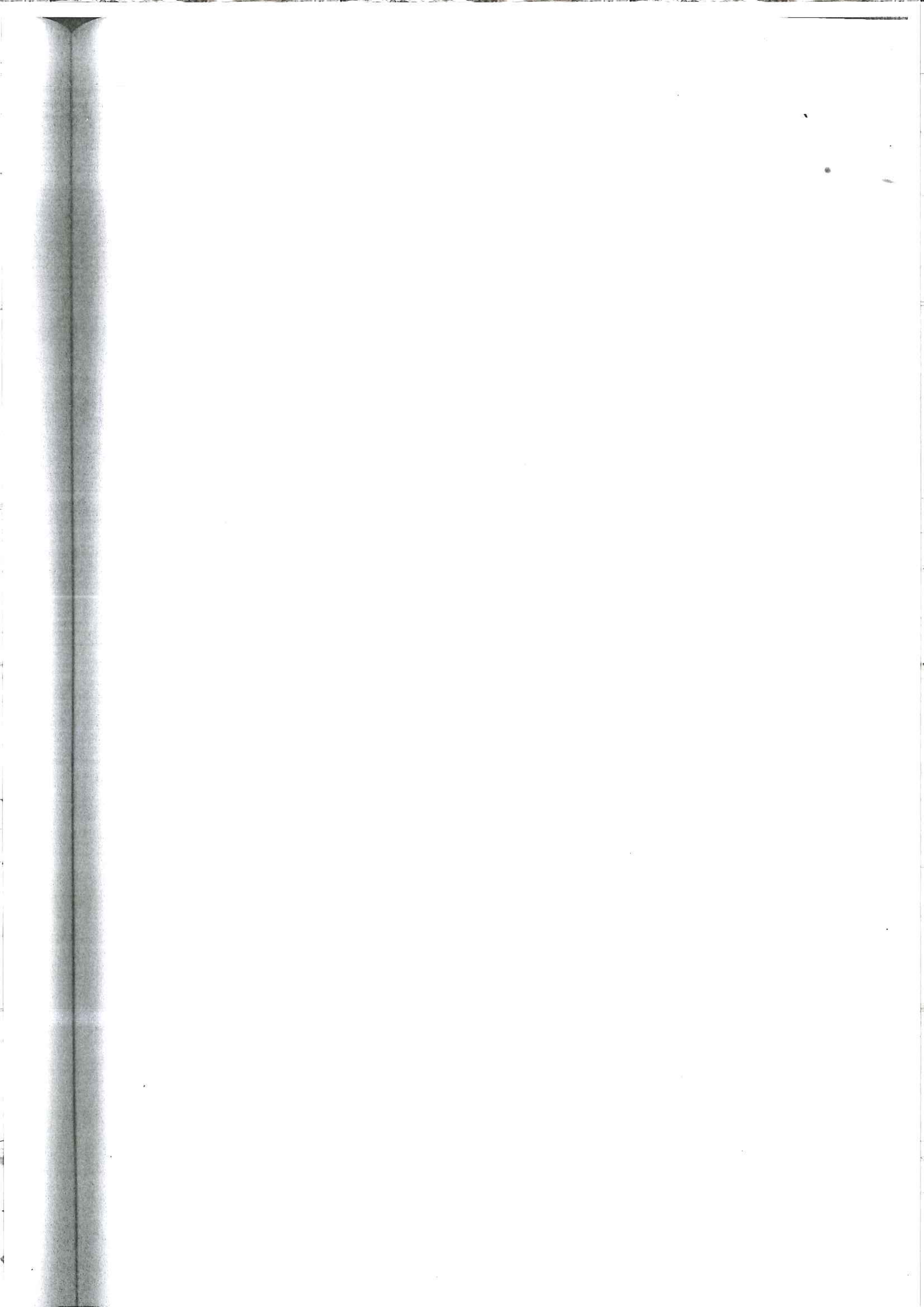
الفصل السابع

خطة الأعمال

Business Plan

محتويات الفصل السابع

- مقدمة
- ما هي خطة الأعمال؟
- كتابة خطة الأعمال؟
- عناصر ومكونات خطة الأعمال
- الخطة الفاعلة
- سلبيات خطة الأعمال



مقدمة

Introduction

خطة الأعمال هي خارطة الطريق التي تنير للمشروع دربه، وتضع له معالم المسير. والمشروع الناجح هو ذلك المشروع، الذي يسير وفق خطة محددة توصله إلى الأهداف المنشودة.

هذا الفصل يلقي الضوء على أهم مكونات الإعداد لأي مشروع، وهو خطة الأعمال، ويبين مدى أهمية الخطة لأي مشروع، وما هي المتطلبات الأساسية للتخطيط للعمل والمعايير التي يجب أن تكون عليها الخطة المتمثلة في البساطة، والدقة، والعملية.

ثم يستعرض الفصل التوجيهات اللازمة لكتابة خطة الأعمال مشتملًا على لغة الخطة، صفات الخطة، عناصر الخطة، نصائح تقديم الخطة، وأهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة. ويقدم الفصل نموذجًا مختصرًا لخطة عمل نموذجية لمشروع صغير، وأخيرًا يستعرض الفصل سلبيات خطة الأعمال وأحد النماذج البديلة عن الخطة.

ما هي خطة الأعمال؟
What is Business Plan?

بناء على مقابلات أجرتها مجلة INC عام 2005م مع أكبر 500 شركة عالية النمو في أمريكا تبين من ذلك ما يلي:

41 % ليس لديهم خطة عمل على الإطلاق.

26 % لديهم أجزاء متفرقة من خطة الأعمال.

5 % لديهم الجزء المالي فقط من خطة الأعمال.

28 % لديهم خطة عمل كاملة.

خطة الأعمال هي جزء أساسي من المعلومات، وهي وسيلتك لتوصيل رؤيتك إلى الآخرين، وهي تساعدك على جذب الموهبة والمال إلى عملك، وهي الكشف الجوهري والتفصيلي لما سيكون عليه عملك التجاري. العمل التجاري الذي يجذب مستثمرين خارجيين، يحتاج إلى خطط عمل، والمستثمر المحتمَل سواء كان صاحب رأسمال ذو مخاطر Venture capitalist أو مستثمرًا داعمًا Angel investor، أو جهة مقرضة، أو بنكًا سوف يطلب خطة عمل تتعلق بتوقعات واحتمالات نجاح عملك. جميع هؤلاء الناس يحترمون الانضباط الذي تثبته خطة الأعمال الجيدة، كما أنهم يستخدمون خطة الأعمال لتقييمك وتقييم فريق العمل التابع لك. إن خطة عملك سوف توضح إطار أهداف المشروع، والإجراءات، والمنافسة، والتصورات للسنوات الخمس الأولى من العمل. وإذا شعر المستثمر أن اقتراحك المكتوب عاجز عن تلبية أي من هذه الأهداف، فإنه من غير المحتمل أن يدعم مشروعك.

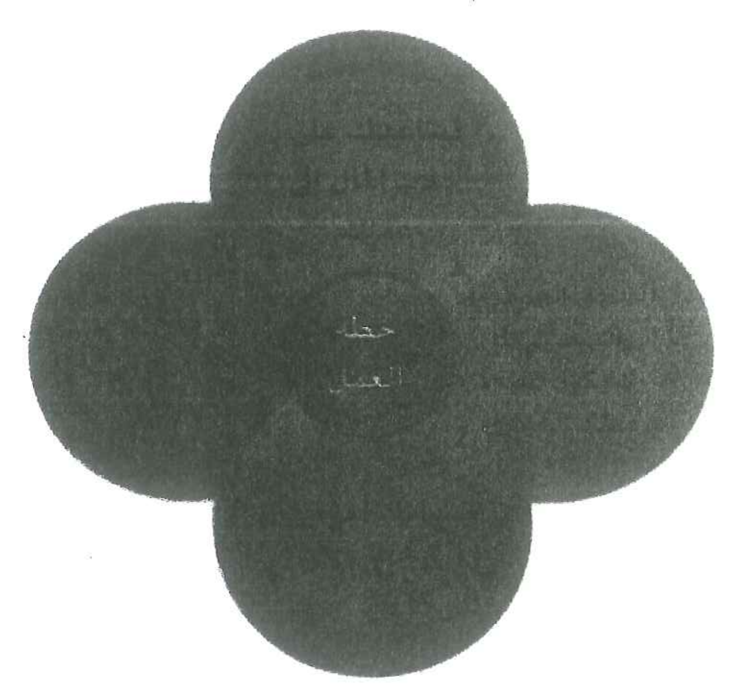
إن الخطأ الشائع هو افتراض أن أفكارك في خطة الأعمال وحدها تكون كافية لإقناع المستثمر المرتقب للاستثمار في الشركة. واعلم أن الخطة غير المتقنة والناقصة سوف تغير رغبة المستثمرين في التعامل معك، ويمكن أن تعني موتًا مبكرًا لفكرتك الرائعة.

خطة الأعمال هي عبارة عن برنامج العمل الذي يصمم على شكل خريطة، تساعد على السير في الطريق الصحيح؛ من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي. وهي وثيقة خطية تتضمن تعريفًا واضحًا بطبيعة العمل الذي يقوم به رائد الأعمال، ومجموعة من الأهداف التي ينوي تحقيقها

ضمن إطار زمني محدد، لتحقيق هذه الأهداف. وإجمالاً فإن خطة الأعمال تحقق عددًا من الفوائد للمشروع منها:

1. تحدد معالم لمستقبل للمشروع لضمان استمرار جدواه.
2. تساعد في الوصول إلى القرار النهائي حول إنشاء المشروع أو التوقف عنه.
3. تسهم في التعرف على الصعوبات التي قد يتعرض لها صاحب المشروع، وتجعله أكثر استعدادًا لمواجهتها.
4. إقناع المؤسسات المالية الخارجية لتمويل المشروع.
5. تشجع على الواقعية في اختيار نوع المشروع وحدوده.
6. تحديد حجم العمل المستهدف ونوع التمويل المطلوب وحجمه.
7. تساعد على تحديد العملاء والتعرف على السوق.
8. تساعد رائد الأعمال على إدارة المشروع بشكل منظم.

الشكل رقم (1 - 7) فوائد خطة الأعمال



دراسة الجدوى أم خطة الأعمال

هناك تشابه كبير بين دراسة الجدوى وخطة الأعمال، ويمكن شرح الفرق بين دراسة الجدوى وخطة الأعمال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1 - 7) الفرق بين دراسة الجدوى وخطة الأعمال

دراسة الجدوى	خطة الأعمال
التحقق من نجاح المشروع قبل البداية	كيف سننفذ المشروع
الصورة العامة عن الصناعة والسوق	أهداف رائد الأعمال ورؤيته
تأتي أولًا للتأكد من الاستمرار في المشروع	تأتي ثانيًا لبيان تفاصيل التنفيذ
يمكن الاستعانة بمن ينفذها	يقوم بها رائد الأعمال بنفسه
تحتوي على عناصر محددة لجميع المشاريع	تحتوي على رؤية ورسالة وإستراتيجيات مختلفة من مشروع إلى آخر
تركز على قياس إمكانية ومستوى الربحية من الفرص الاستثمارية	تركز على الأساليب الإدارية اللازمة لنمو واستمرارية المشروع.

كتابة خطة الأعمال

Writing the Business Plan

لا يمكن أن تكتب خطة لعملك بين عشية وضحاها، فهي تستغرق زمنًا، أيامًا وربما أسابيع ومن ثم عليك موازنة قرارك جيدًا وبدقة عند كتابة خطة الأعمال. والكثير من رواد الأعمال يبدؤون في كتابة الخطة، ومن ثم يصابون بالضجر والملل في منتصف الطريق، وهم من ثم إما أن يندفعوا في كتابة الخطة، أو يكتبوها ضعيفة، أو يتخلوا عنها نهائيًا. لذلك إذا شرعت في كتابة خطة فاكتبها بحماس وحافظ على صبرك.

يقول نابليون بونابرت: «إذا قررت أن تستولي على مدينة فيينا، فاستول عليها». إن خطة الأعمال المكتوبة كتابة جيدة تعكس أنك مهني متمكن، فهي وسيلتك الأساسية، وفي كثير من الحالات وسيلتك الوحيدة لإقناع المستثمرين: أن لديك الأدوات اللازمة لتحقيق أحلامك. وبدلًا من أي علاقة شخصية مع مستثمر مرتقب، فإن خطة عملك هي الجواز الممثل لعملك، ومن ثم هي العاكس لقدراتك وإمكانياتك. وبالنسبة للمستثمر فمن الطبيعي جدًا أن يفترض أن خطة الأعمال ذات الإعداد السريع تفتقد للتفاصيل، وبالمثل خطة الأعمال المكتوبة كتابة جيدة لكنها مغرقة بالتفاصيل سوف تفتقر إلى القدرة على متابعتها.

خطة عملك تُظهر أنك وضعت في الاعتبار الاهتمامات والمحاذير المستقبلية، وأنك وضعت خططًا لمجابهة التحديات. إن خطة الأعمال الدقيقة والمكتملة الجوانب لا تلبي فورًا فقط الاحتياجات اللازمة لمنتجك وخدمتك، بل أيضًا تلبي القدرة الأوسع والأكبر لشركتك للوفاء باحتياجات السوق المستقبلية. وقبل الاستطراد في الخطة نفسها سوف نستعرض الشكل الذي تتخذه خطة الأعمال الناجحة. إذ يجب أن تقدم الخطة برهانًا تحليليًا عن إمكانية النجاح، وتقديم هذا البرهان بطريقة واضحة وموجزة وحيوية.

أولًا: لغة خطة الأعمال

هناك عدة تعليمات تتعلق بلغة وصياغة الخطة منها:

- يجب ألا تكون خطة الأعمال مطولة ومسهبًا فيها، وهذا ينطبق على فقرات وعبارات الخطة.

- يجب أن تتفادى الخطة الإكثار من استخدام الروابط اللغوية، مثل «لهذا السبب، لكن، ومن ثم، هكذا».
- يجب أن تستخدم خطة الأعمال جملًا قصيرة وتقريرية مفيدة.
- تكون محددة العبارات وسليمة الصياغة لغويًا.

ومن المهم أن يعلم رائد الأعمال أن الشركات أو الجهات الممولة تستقبل عددًا كبيرًا من خطط الأعمال، وبحسب الإحصاءات فإن شركات رأس المال الجريء في أمريكا تستقبل 2,000 خطة عمل في السنة، ولذلك فالمستثمر لن يكون منتظرًا طوال الوقت، ليتمكن من الاطلاع على خطتك. وربما نظر هذا المستثمر لها مثل قراءة كتاب، إذ إنك ربما تختار فصلًا معينًا لقراءته أولًا، وإذا بدا لك شيقًا، فسوف تواصل في القراءة. فأمام رائد الأعمال عمل شاق، وهو كتابة الخطة التي يجب أن تكون شيقة ومفيدة، وعليه أن يجعلها واقعية ومهنية.

إن المطلوب من رائد الأعمال هو أن يثير إعجاب المستثمر من خلال ما يكتبه في الخطة، وليس من خلال البيان والبلاغة في صياغة الخطة، وعليه أن يتجنب استخدام النثر المبالغ فيه والصور الغامضة. ويتعين أن يضع في الاعتبار أن جريدة وول ستريت جورنال الشهيرة هي تُحرر على مستوى فهم طلاب الثانوية، وهذا مؤشر ومثال لما يجب أن تكون عليه خطة الأعمال من باب أولى.

يقول ألبرت إنشتاين: «يجب عمل كل شيء ببساطة بقدر الإمكان، ولكن ليس أبسط مما ينبغي».

ثانيًا: صفات خطة الأعمال الجيدة

- أن تكون قصيرة وبسيطة.
- أن تكون شيقة ومفيدة.
- أن تستخدم جداول البيانات والمخططات البيانية.
- أن تكون سهلة الفهم.
- أن تكون خالية من الأخطاء المطبعية.
- أن تكون مطبوعة ومجلدة.

ومن ناحية إحصائية، فإن 20% من الناس الذي يشاهدون الإعلانات لا يفهمونها، وأن 15% ينسبونه إلى منافس. وبما أن المستهلك العادي معرض إلى أكثر من 2,000 إعلان ودعاية يوميًا في الدول الصناعية، فيتعين على المعلنين أن يجعلوا رسائلهم بسيطة إذا كانوا يرغبون في أن تكون

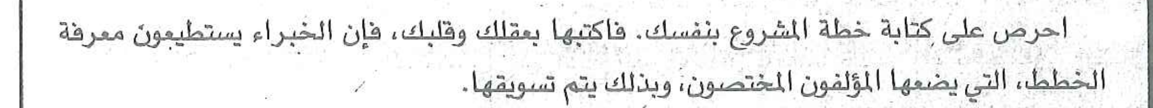
مفهومة. هذا ينطبق أيضًا على خطة الأعمال. إذا كانت الخطة مبهمة وغير واضحة، فإن القارئ سوف يلقي بها جانبًا.

هناك شيء آخر ينبغي أن يؤخذ في الحسبان هو كمية البيانات، التي تدخل في الخطة. هناك خط رفيع بين المعلومات الأقل مما ينبغي والأكثر مما ينبغي. كأن يوضع طنًا من البيانات يبدو رائعًا، لكنه لربما يكون عائقًا للقراء، لأنهم بكل بساطة لن يعرفوا كيفية متابعة كل شيء. والمحصلة النهائية والجوهرية هي أن يضع رائد الأعمال في خطته ما يرغب في عمله، وأن يقنع القارئ باستثمار أمواله فيها، وأن تحتوي على معلومات كافية دون إسراف أو مبالغة.

يجب أن يتذكر أن يهدف إلى جذب انتباه الأشخاص. من ثم يتأكد أن النقطة الجوهرية لأسلوب كتابة خطة الأعمال هي أن ما يقوله لا بد أن يكون شيقًا وسهل الفهم، ولا بد أن يكون لرسالته أثر، وعليه المحافظة عليها بسيطة.

ثالثًا: عناصر الخطة

على الرغم من أن خطط الأعمال تختلف من حيث الأسلوب والشكل، إلا أن المستثمرين بالعادة يعدون العناصر الآتية مكونات أساسية لخطة الأعمال، وهي: خطاب التقديم، والملخص التنفيذي، ونبذة عن الشركة، وتحليل المنتجات والخدمات، وتحليل السوق، والتحليل المالي، ونبذة عن الإدارة. وسوف نتناول في القسم الآتي هذه العناصر بالتفصيل.

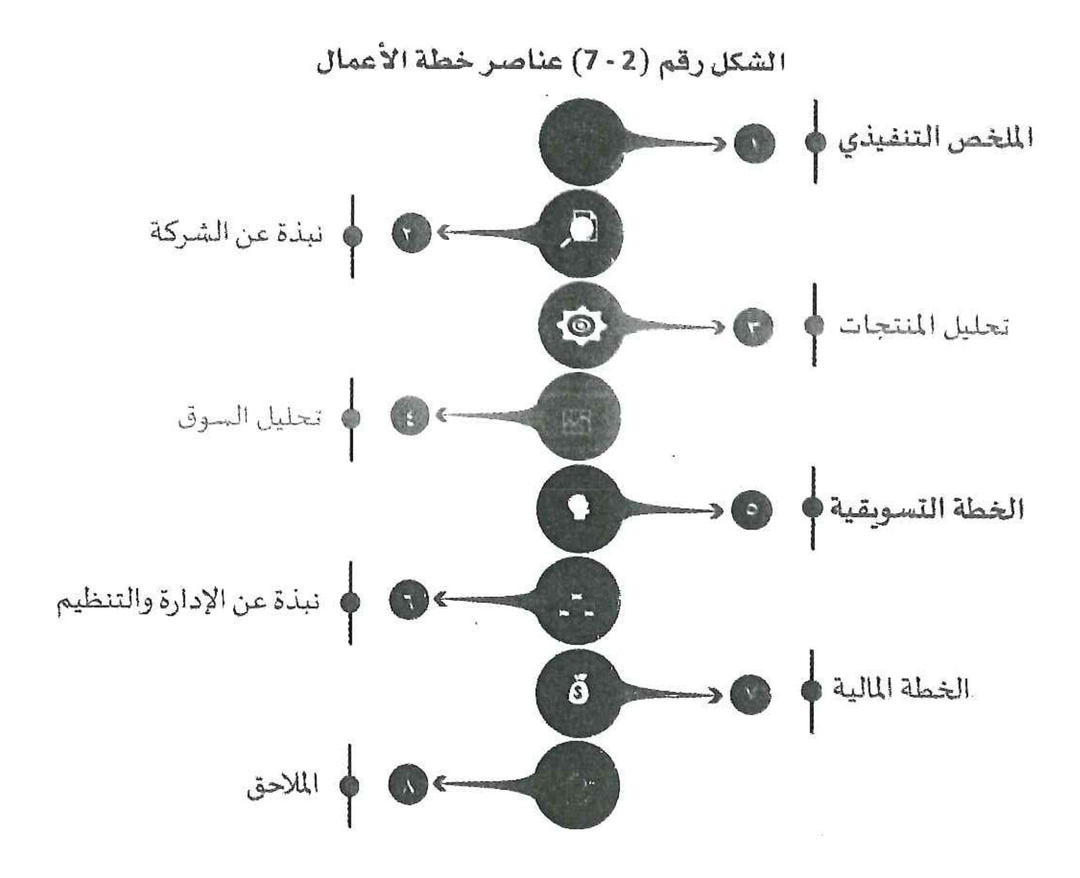


احرص على كتابة خطة المشروع بنفسك. فاكتبها بعقلك وقلبك، فإن الخبراء يستطيعون معرفة الخطط، التي يضعها المؤلفون المختصون، وبذلك يتم تسويقها.

عناصر ومكونات خطة الأعمال
Elements of Business plan

هناك عناصر أساسية لخطة الأعمال، من المهم لرائد الأعمال استيفاؤها، حتى تكتمل الخطة، وتكون جديرة باهتمام المستثمر والقارئ لها، وسوف نستعرضها بالتفصيل، كما تظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2 - 7) عناصر خطة الأعمال



1. الملخص التنفيذي: يغطي الملخص التنفيذي لمحات وصورًا عن خطة عملك، لأنه يظهر في البداية. يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء: بأن عملك جدير بالاستحقاق، ويتعين أن يشجع الملخص التنفيذي القراء على قراءة الأجزاء المتبقية منه. الملخص التنفيذي هو أول ما يطلع عليه المستثمر، في حين أنه آخر جزء يكتبه رائد الأعمال.

يتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

الهدف: يصف القصد من خطة الأعمال. هل الهدف من الخطة هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة، أم شيء آخر؟

التعريفات: تحديد وتعريف المصطلحات والعبارات المستحدثة بكل وضوح وإيجاز.

الفكرة العامة: يجب أن يغطي الملخص التنفيذي باختصار قوة واحتمالات السوق، فيما يتعلق بالنشاط التجاري، وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق، والحاضر، والمستقبل.

الصفات والميزات: تقديم وصف للصفات والميزات والمؤهلات الفريدة للمنتج، أو الخدمة.

المتطلبات المالية: ذكر الأرقام المالية، التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.

النمو: تحدد كيف يمكن للشركة أن تنمو، وتستمر في النمو.

يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسة لخطة العمل في صفحة واحدة أو صفحتين، وفي فقرات قليلة جدًا، فيجب أن يكون قادرًا على كسب إعجاب القارئ، بأنه توجد فرصة تجارية مهمة في السوق، وأن منتج أو خدمة الشركة سوف تستغل هذه الفرصة.

2. نبذة عن الشركة: في الخطوة التالية يقدم رائد الأعمال ملخصًا عن الشركة، وهذا الجزء يفترض أن القارئ لا يعرف عن المشروع شيئًا، وأنه يود معرفة المشروع، وإلى أين تتجه، كما يتناول الملخص موجزًا عن مشغلي الشركة، ويتضمن ملخص الشركة ما يلي:

الأسماء: اسم المشروع التجاري.

الخلفيات: خلفية موجزة عن الأشخاص المذكورين في الملخص، ولا حاجة إلى تفاصيل حقيقية.

التاريخ: موجز تاريخي قصير عن مجال عمل الشركة، موضحًا فيه كيفية بداية شركتك، وإلى أين تتجه.

الغايات: الأهداف البعيدة، التي تسعى إليها الشركة.

يقدم هذا القسم عرضًا لمواصفات الشركة وتاريخها وهدفها وتنظيمها. حيث إنه ملخص، فيتعين ألا يكون طويلًا، علمًا أن الكثير من خطط الشركات تضع هذا التفصيل، عند تقديم نبذة عن الإدارة، إذ إن الخطط التقليدية تضع نبذة الإدارة في النهاية.

3. تحليل المنتجات: نتناول الآن القسم الخاص بتحليل المنتج والخدمة، وهذا القسم ينبغي أن يصف بالتفصيل السلع أو الخدمات التي يعتزم المشروع عرضها، ويكمن الهدف هنا في تمييز المشروع عن المنافسين. ويقصد بالمنتجات أي بشقيها، سواءً كانت سلعًا أو خدمات أو كليهما. ويشمل تحليل المنتجات ما يلي:

المزايا: توضح سبب تفرد المنتج وتميزه وأفضليته على ما هو متوافر في المنتجات الأخرى.

التكاليف: تحدد كافة المصروفات بما فيها تكاليف المواد الخام، القطع على مستوى المكونات، الأجهزة والمعدات، العمالة والشركة، وتكاليف الوفاء بهذه الإلزامات.

الموقع: يقدم تفاصيل توضح موقع العمل، وسبب اختيار ذلك المكان، وما هي تكاليف المرافق.

التقنية: إذا كانت المنتجات مبنية أو مرتبطة أو متضمنة تقنية فريدة، فإن التقنية توضح سبب أهميتها، وهل المنتج له براءة اختراع؟ وهل لديه حقوق محفوظة؟ وهل له علامة تجارية؟، وما دور التقنية في إنجاح المشروع؟

المستقبل: ما هي المنتجات التي يمكن تطويرها مستقبلاً، استجابة لطلبات العملاء المتغيرة؟

إن المنتجات أو الخدمات التي يخطط المشروع لبيعها تمثل قلب العمل. فالمستثمر يرغب في معرفة كيفية اختلاف المنتج عن المنافسين، وما هي القيمة المضافة للعملاء، وكيفية تشغيل المنتج، وخدماته، وكيفية استخدامها من قبل الناس. كما يجب ألا يهمل هذا القسم رؤية الشركة مستقبلاً، وعليه مناقشة ليس فقط سبب بقاء المنتجات منافسة في البيئة المحلية، بل أيضًا بقائها في السنوات القادمة.

4. تحليل السوق: في تحليل السوق يقوم رائد الأعمال بتحليل كل من:

التحليل الرباعي (سوات) (SWOT): وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية، وهي: نقاط القوة لديك، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامك، والتهديدات التي قد تواجه مشروعك. ويشمل ذلك توضيح نشاط الشركة في الوقت الراهن، وهل هو نام أم متدهور، وما هي الدورات التاريخية للنشاط، وهل هو نشاط موسمي، وإلى أي مدى سوف يحتاج السوق إلى المنتجات؟

العملاء: القدرة الشرائية لدى العملاء، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم. وأعمار العملاء، وتركيبة الأسرة، وعدد الأطفال، وأين تمركزهم؟ وخلافه. ومنها أيضًا يتم تحديد العملاء الأكثر ترجيحًا، وكم عددهم، وهل السوق مستهدف استهدافًا عاليًا، وما هي الاتجاهات العامة للعملاء؟

المنافسون: ما هو عدد المنافسين؟ وكم حصصهم في السوق؟ وما هي مزاياهم التنافسية بالمقارنة بالمشروع؟ هل هي شركات كبيرة أم صغيرة؟ وهل هي شركات رابحة؟ وما هي عيوبها ومزاياها بالمقارنة مع المشروع؟ وكيف يخطط المشروع للاستفادة من تلك المزايا والتغلب على العيوب؟

وسوف نتطرق لهذه العناصر بالتفصيل بحسب ما يلي:

أ. التحليل الرباعي (سوات) (SWOT)

بعد التوصل إلى الفكرة المناسبة، فإنه من المهم على رائد الأعمال أن يتلمس إمكانية تطبيقها بناءً على واقع السوق. ومن إحدى الطرق المفيدة والشائعة في تحليل السوق استخدام تحليل (سوات SWOT Analysis)، أو ما يطلق عليه أحيانًا التحليل الرباعي. هو إطار بسيط لاستخراج وتوليد بدائل إستراتيجية من تحليل الوضع الراهن. ويمكن تطبيقه على مستوى الشركات، أو على مستوى وحدة الأعمال التجارية، أو الأفكار الجديدة. وهو من أفضل النظم لبناء إستراتيجيات الأعمال: (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة ولنجاح الشركة. وكلمة (سوات)، هي اختصار لـ(نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، (Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats)

نقاط القوة Strenghts

هي الخصائص والصفات والأشياء التي سيتميز بها المشروع المستقبلي، بحيث تجعله قويًا مقارنة بالمشروعات الأخرى. أمثلة من نقاط القوة التي يمكن للمشروع المستقبلي الاعتماد عليها لنجاحه: التميز في الجودة، التميز في السعر، التميز بنوع الخدمة، التميز بقربه من السوق، التميز بانخفاض تكلفته.

نقاط الضعف Weaknesses

هي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقيم على أنها سلبيات تضعف موقف المشروع، مقارنة بالمشاريع المنافسة. ومن أمثلة نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، ارتفاع تكلفة الاعتماد على مورد واحد، الاعتماد على عدد محدود من العملاء، عدم توفر المهارات اللازمة.

الفرص Opportunities

هي مجمل التطورات المستقبلية، التي ستؤثر إيجابًا في نجاح المشروع المستقبلي، وتسمح لك الاستفادة من نتائجها لصالح نجاح المشروع، وهناك أمثلة عن الفرص المستقبلية لمنافع ومكاسب المشروع، مثل: خروج بعض المنافسين من السوق، النجاح في الدخول لأسواق جديدة غير الأسواق التقليدية الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف معين، التوسع في المشروع، ليشمل مجالات وأنشطة جديدة.

التحديات Threats

هي الوقائع والأحداث التي يمكن أن تحدث مستقبلًا، وتؤثر سلبًا على المشروع المستقبلي، وعلى إدارة المشروع في كيفية التعامل معها بجدية. أمثلة من التهديدات المحتملة: ظهور منافسين جدد في الوقت القريب، ظهور سلع بديلة للسلع التي ينتجها المشروع. اختفاء سلعة مكملة لمنتجات المشروع، احتمالية استصدار قوانين وتشريعات غير ملائمة، وليست في صالح المشروع المستقبلي.

نتيجة المفاضلة لتحليل السوق:

إن نتيجة المفاضلة لتحليل السوق بين مجموعة المشروعات المستقبلية التي تحظى بأولوية خاصة، ستضع بين يدي رائد الأعمال المعطيات الآتية:

- عدد محدد من المشروعات، التي تم إعطاؤها الأولوية.
- نقاط قوة خاصة بكل مشروع.
- نقاط ضعف خاصة بكل مشروع.
- الفرص الخاصة بكل مشروع.
- التهديدات الخاصة بكل مشروع.

وتنتقل المفاضلة بعد ذلك، لتكون على مستويين اثنين:

1. (المفاضلة على مستوى المشروع الواحد)
   - أي المقارنة بين نقاط القوة والضعف، وبين الفرص والتهديدات، لكل مشروع على حدة.
2. (المفاضلة على مستوى جملة المشروعات)
   - أي المفاضلة بين المشروعات التي تجاوزت المفاضلة بنجاح.

ويمكن أن توضح معايير المفاضلة النهائية، ما يلي:

- ستعطَى الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة أكبر وفرص أكبر، مقارنة بنقاط ضعفه، وبالتهديدات المتوقعة.
- ستعطى الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة أكبر وفرص أكبر، مقارنة بالمشروعات الأخرى.
- سيتم استبعاد المشروع أو المشروعات ذات نقاط ضعف وتهديدات أكبر.

قبل عملية الاستثمار، يجب إقناع الناس بأن أحوال السوق الحالية يمكن أن تعزز وتثبت المنتج، وعلى رائد الأعمال استخدام أدلة إحصائية، متى ما أمكن ذلك لدعم الافتراضات. في حال

تجاهل مزايا معينة للمنتجات بفعل المنافسة، فينبغي محاولة إعادة صياغة الإستراتيجية لتركز على أوجه القصور.

ب. العملاء

إن المقصود بتحليل العملاء هو بشكل أوسع تحديد للسوق المستهدفه للمشروع. وإن تحديد السوق المستهدف من حيث العملاء يساعد المنشأة على دراستهم، ومن ثم تحقيق رغباتهم وحاجاتهم، وتستطيع الشركة حينها وضع الخطة التسويقية المناسبة. وكذلك التقويم المستمر للسوق، لمعرفة الفرص المناسبة وإمكانيات التميز.

ولاختيار قطاع العملاء المناسب من السوق، من المهم أن تتوفر فيه الخصائص الآتية:

1. إمكانية القياس: من المهم إمكانية قياس القطاع المختار، مثل السن والجنس والتعليم.
2. حجم السوق: يجب أن يكون القطاع المختار كبيرًا بما فيه الكفاية، أي أن هناك عددًا كبيرًا من العملاء، الذين يمتلكون القوة الشرائية الكافية للطلب المستمر.
3. إمكانية الوصول للسوق: يمكن الوصول للعملاء والتواصل معهم، كما أن العملاء يمكنهم الوصول للمنتج بسهولة.
4. تجاوب السوق: يكون السوق المختار متجاوبًا مع الأنشطة التسويقية، ويتأثر بها.
5. تجانس السوق: يجب أن تتوفر مجموعات كبيرة متجانسة في السوق، بحيث تكون مربحة، ويمكن تقديم برامج تسويقية مخصصة لها.

ت. المنافسون

من المهم لرائد الأعمال أن يحلل المنافسة في السوق الذي سوف يدخله. ويجب ألا ينتظر حتى يتفاجأ أن العملاء قد انتقلوا إلى منافس آخر لم يحسب له حساب. ومن فوائد تحليل المنافسة تحديد المنافسين، وتقييم نقاط القوة والضعف لديهم؛ لسد الفجوة المناسبة، ومعرفة مجالات التميز المرتقبة. وهي عملية مستمرة، لا تقف عند حد، ويجب أن تستمر حتى بعد إنشاء المشروع وعمله.

وهناك عدة خطوات لتحليل المنافسة، هي:

الخطوة الأولى: من هم المنافسون؟

على رائد الأعمال أن يبحث عن المنافسين وتحديدهم، فإذا كان المشروع معهد تدريب، فإن معاهد التدريب هم المنافسون في هذه الحالة. ولكن هناك ما يسمى:

1. منافس مباشر: هو الذي يقدم الخدمة نفسها، والسلعة التي تبيعها ذاتها.
2. منافس غير مباشر (ثانوي)، وهو المنافس الذي يخدم السوق نفسه، أو بسلع بديلة.
3. منافس محتمل، وهو المنافس الذي يمكن أن يمتد، ويتوسع عمله، ليشمل المنتج نفسه.

الخطوة الثانية: تحليل المنافسين

في تحليل المنافسين نركز على نقاط القوة لكل منافس، لمعرفة أين تكمن قوتهم؟ وأين يمكن لنا أن نتميز عنهم؟ وبالطبع فإن تحديد هذه القوى والضعف يجب أن تكون معتمدة على معلومات موثقة، وليست انطباعات شخصية فردية. وربما يكون السؤال المباشر: لماذا يقوم العملاء بالشراء منهم؟ هل يشترون بسبب السعر؟ أم الجودة؟ أم الخدمة؟ أم السمعة؟

الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتحديات

تحليل الفرص والتحديات التي تتعلق بالمنافسين، ومدى قدرتهم للتعامل مع هذه الفرص والتحديات. ويكون ذلك بإدراج هذه الفرص والتحديات المحتملة، ومدى تأثيرها على المشروع وعلى المنافسين، وربما على القطاع برمته.

الخطوة الرابعة: تحليل الوضع مقارنة بالمنافسين

عند الانتهاء من تحليل المنافسين يتم المرور مرة أخرى على العوامل السابقة، والتحليل الذي تم إجراؤه سابقًا ومقارنته بالمنافسين. أي المرور على العوامل الخاصة بتحليل القوة والضعف، مقارنة بفعل على سبيل المثال، يمكن أن يكون جدول تحليل الوضع مقارنة بالمنافسين.

الخطوة الخامسة: تحديد الحصة السوقية (Market Share)

تحدد الحصة السوقية نصيب المنشأة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية في السوق المحددة. ويساعد تحديد الحصة السوقية على معرفة موقف المبيعات مقارنة بالمنافسين بالسوق. ويمكن القول: إنه إذا ارتفع نصيب الشركة في السوق، فمعنى ذلك أنها تحقق تفوقًا ملموسًا في

مواجهة منافسيها. أما إذا انخفض نصيب الشركة من السوق، فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءًا من نصيبها للمنافسين.

ويلزم التنبيه أن الحصة السوقية لا تعد مؤشرًا للربحية، بل هي مؤشر يدل على مكان الشركة بالنسبة إلى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعية معينة. وفيما يلي خطوات تحديد الحصة السوقية.

5. الخطة التسويقية

كي تبدأ مشروعًا ناجحًا، فيجب عليك فهم ما الذي تقدمه للعميل؟ وكيف يختلف ما تقدمه عن غيرك من المنافسين؟ هذا ما ستجيب عليه خطة التسويق، التي تساعد على فهم الفوائد والسمات المهمة للمنتج. وكيف يجذب العملاء ويحافظ عليهم.

مكونات خطة التسويق:

تتكون خطة التسويق بشكلها المبسط من المكونات الرئيسة الآتية:

1. أهداف الخطة: تبين الأهداف الغرض من المشروع، وما الذي يريد إنجازه؟ وما هو حجم المبيعات الذي يريد تحقيقه.
2. الإستراتيجيات: تحدد الأساليب التي سيصل بها المشروع إلى ما يريد. وتتضمن عدة إستراتيجيات:
   - إستراتيجية التسعير: وفيها تحدد السعر الذي سيباع به المنتج.
   - إستراتيجية المنتج: تتناول كل ما يتعلق بالمنتج من حيث مستوى الجودة، التصميم، وغيره.
   - إستراتيجية المكان: ما هي قنوات التوزيع؟ هل سيكون هناك متجر؟ وأين موقعه؟
   - إستراتيجية الترويج: تتضمن الخمسة أنواع الرئيسة للترويج، وهي الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر.
3. الميزانية: مخططات بيانية توضح المبيعات المقدرة للسنوات الثلاث إلى الخمس الآتية. وتشتمل وضع ميزانيات لكل من: المبيعات، وأساليب التسويق ووسائله.

6. نبذة عن الإدارة

تتم تغطية خلفيات فريق إدارة الشركة في النبذة عن الشركة، وهذا الجزء من خطة الأعمال كثيرًا ما يكون مضافًا إليه ملحقًا، يحوي سيرة ذاتية عن كل فرد مشار إليه في النبذة عن الشركة. وأحيانا يكتب كآخر عناصر الخطة، وأحيانًا في هذا الموقع أو غيره بحسب ما يراه رائد الأعمال مناسبًا للتوضيح والإقناع وطبيعة المشروع. ويتضمن هذا القسم ما يلي:

إدارة الشركة

التنظيم: يتضمن الهيكل التنظيمي الذي يوضح من يباشر لدى من؟ وما هي الوظائف التي يقومون بتأديتها؟

السير الذاتية: سير ذاتية نموذجية.

المهنيون: المحامون، المحاسبون، المستشارون الماليون أو خبراء الصناعة الذين من المزمع توظيفهم.

الأفراد: متطلبات التوظيف، وما هي خطة التوظيف للعمالة المناسبة.

ومن الجدير تكرار القول: إن سبب إخفاق معظم الشركات لا يكمن في عدم توافر المال، أو ضعف السوق، بل يعزى إلى سوء الإدارة. لهذا السبب فإن معظم المستثمرين يعدون فريق الإدارة: إما أن يكون أضعف نقطة، أو أقوى نقطة في المؤسسة. يجب أن يكون فريق الإدارة متمتعًا بالخبرة، والرؤية، والقيادة، والناحية العملية والاستقرار، بالإضافة إلى المهارات والخبرات، ذات العلاقة المباشرة مع الفرصة التي يبحثون عنها، ويفضل أن تكون لديهم خبرات مع بعضهم في السابق.

إنك كثيرًا ما تسمع أن أصحاب رأس المال الجريء يقولون: إنهم لا يتفحصون بعمق التوقعات المالية، بقدر ما يتفحصون الأفراد المقدمين لها. فكما يقول جون راندولف عن أصحب رأس المال الجريء بنيويورك: «لا أستطيع تخيل أن شخصًا يتوقع المبيعات والإيرادات والعائدات خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. إنني أرى خطة الأعمال كفرصة لتقييم الأفراد أنفسهم. إذا أحببت ما أراه في السير الذاتية، فهو الدافع الحقيقي أن أجلس معهم، وأتحدث إليهم. ومن ثم أستطيع أن أتحسس ما يفكرون فيه».

7. التحليل المالي

في القسم الخاص بالتحليل المالي تشرح الخطة ما هو المبلغ المطلوب، من أين تأتي المبالغ؟ وكيف تعود إلى المستثمرين. الخطة المالية هي الشرح المالي للأجزاء والقطاعات الأخرى، وتتطرق الخطة المالية إلى النمو المالي المتوقع، وتشرح من أين تأتي الأموال اللازمة لتشغيل النشاط، وتتضمن الخطة التصورات المحتملة لأي شيء في أي قسم. يجب أن تحتوي الخطة أيضًا على تفاصيل التحليل، لتظهر المبلغ الذي تصرفه قبل أن يصبح النشاط مربحًا. وهناك عدة مكونات للتحليل المالي، هي:

الميزانية العامة: هذا التقرير يضع تصورًا لأصول النشاط (الشركة) ومسؤوليات وحصص المالكين على مدى ثلاث سنوات قادمة على الأقل.

قائمة الدخل: يسلط الضوء على صافي أرباح أو خسائر النشاط، خلال مدة تتراوح من 3-5 سنوات.

جدول تدفق النقد: يوضح أين ومتى يتم إنفاق النقد، وجمعه خلال ثلاث سنوات قادمة، وتضع الخطة تصورًا للمبالغ المدين بها، ومتى يتم دفع كل قسط، ومرة أخرى على مدى ثلاث سنوات قادمة. وتقديرات تدفق النقد، سوف تؤمن تصورًا معقولًا لكمية النقد المطلوبة لبدء النشاط. وبيان تدفق النقد عبارة عن مجموعة مؤتلفة من بيان الدخل Income statement، والميزانية العمومية Balance sheet، ويوضح بيان تدفق النقد التغييرات التي تحدث في الرصيد النقدي.

تحليل التعادل: يوضح نقطة من الزمن تبدأ فيها الشركة في جني الربح، ويتم التوصل إلى تحليل التعادل عندما يكون إجمالي المبيعات، معادلًا لإجمالي التكاليف.

كل صاحب منشأة يخطط لمشروع جديد لا بد أن يواجه المعضلة نفسها، وهي: تحديد حجم المال اللازم لبدء المشروع. كثيرًا جدًا يضع أصحاب المنشآت تقديرات أدنى، ولا يضعون احتمالًا للنفقات غير المتوقعة والمبيعات الأدنى مما هو متوقع. ومع أنه لا يمكن معرفة التكلفة الفعلية، التي يتطلبها أي نشاط جديد خلال السنوات الخمس الأولى، لكن يمكن التوصل إلى تقديرات حقيقية، تخرج بها التنبؤات المالية، وتقارير الدخل، والميزانية العامة، والأهم من ذلك بيان تدفق النقد.

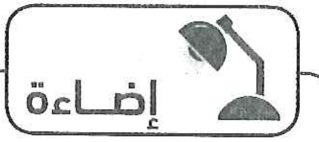
إن جميع الفرص تتوافر فيها بشائر نجاح، مثلما تتوافر فيها المخاطر، علمًا أن خطة الأعمال الجيدة لا تستخف بنقاط الضعف. توجد الفرص في بيئة من البيئات، وفي بعض الحالات تعمل التغييرات في عامل بيئي معين على إيجاد فرصة (أو تهديد). هناك أوقات يكون فيها من الصعوبة بدء عمل مشروع جديد، وأحيانًا يكون هناك تحول في البيئة، يحدث تحولًا لعمل جذاب إلى عمل غير جذاب. إن كل خطة عمل يجب أن تحتوي على ثوابت معينة لها علاقة بالبيئة. وأفضل خطط الأعمال تشبه أفلام المستقبل، حيث تظهر الفرص والبيئة للناس من زوايا مختلفة. إن من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، ولكن يمكن إعطاء المستثمرين إحساسًا بنوع من المخاطر والحوافز التي يتوقعونها.

يرغب رواد الأعمال في استغلال كل الحوافز والفرص، وبالمقابل تجاهل المخاطر للآخرين. والحقيقة أن المخاطر لا مفر منها، ويجب على خطة الأعمال ألا تتجاهل مواجهة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والفرص والبيئة.



معالم النجاح..

افترض دائمًا أن المستثمر سوف يحدد مدى استحقاق عملك وخطتك، بناءً على الملخص التنفيذي. لهذا السبب، تأكد من كتابة الملخص التنفيذي بطريقة تقرر من خلالها: أن تضع نفسك في مكان المستثمر.



أشياء يجب أن تتذكرها عند كتابة الخطة

- لربما تصبح خطة الأعمال غير صالحة وغير نافذة، خلال ستة أشهر إلى سنة، ومن ثم يجب عليك تحديثها.
- في حال عدم تحديث خطة الأعمال، وما زالت تبدو سارية ونافذة، فأنت تعاني من ثمة مشكلة، لأن هذا يعني أن منشأتك لم تتقدم، ولم تتغير بمرور الوقت.
- إذا كنت ستستغرق زمنًا لكتابة خطة عمل، فمن المهم أن تكون هذه الخطة متقنة، فخطة الأعمال السيئة هي أسوأ من عدم كتابة الخطة أصلًا. لذا إذا قررت أن تكتب خطة عمل، يتوجب عليك أن تعتني بها بقدر الإمكان.

الخطة الفاعلة

Effective plan

أُجريت في السابق العديد من الدراسات التي تتضمن المعايير، التي بموجبها يتم قبول أو رفض خطط الأعمال. وكانت المعايير الأكثر تداولاً من قبل المولين وأصحاب رأس المال الجريء تدور حول عناصر عديدة، من أهمها: تقديم الخطة، ومهارات الإدارة، ثم معدل العائد على المشروع. وسوف نستعرض بعض التوجيهات المتعلقة بكل عنصر منها:

1. تقديم خطة الأعمال: عند محاولة الحصول على أموال من المستثمرين، فإن خطة الأعمال المكتوبة غالبًا ما تسبق الاجتماع وجهًا لوجه، ويكون مدة قراءتها متروكًا للمستثمر. أما عند اللقاء والتقديم وعرض الخطة على شخص ما، فإن الوقت اللازم الذي يستغرقه التقديم هو حوالي 20 دقيقة إلى 30 دقيقة. ومن غير المناسب إقحام الناس في شرح مطول عن التقنية، التي تقوم عليها المنتجات، وذلك لأنه خلال دقائق سوف يتوه الناس ما بين التقنية وبين ما تعرضه من منتجات، ومن ثم تضيع فرصة صاحب المنشأة في عرض منتجه. وعند التقديم ينصح رائد الأعمال بما يلي:

- عليك أن تثبت الحماس.
- أن توضح الفرص والفوائد والمزايا المتوقعة.
- استخدم المساعدات التكنولوجية البصرية.
- لا تستخدم عبارات فنية.
- تجنب الإفراط في التفاصيل.
- كن مستعدًا للرد على الأسئلة.
- لا تكن مملاً.

كن مستعدًا للرد على الأسئلة، وفي الغالب تكون الأسئلة مباشرة جدًا، وفي أحيان أخرى يمكن أن تكون مدهشة ومفاجئة حول موضوع معين، كنت تعتقد أنه موضوع ثانوي ولكنه يتحول إلى قصور كبير في خطتك.

إن مفتاح النجاح هو ما تقوله، وليس كيف تقوله. يجب عليك حصر عرضك في أقل من 15 دقيقة، وأن يكون قصيرًا وبسيطًا، وتبقي الوقت للأسئلة، ولا تعتمد كثيرًا على الإبهار في برمجيات باوربوينت Powerpoint أو فلاش Flash فهي مجرد أدوات.

2. مهارات الإدارة: ترتبط القدرات الإدارية بأصحاب المنشآت ذوي الخبرات المسبقة، وتوازن المهارات والمرجعيات المتميزة. أثبتت الدراسات الواحدة تلو الأخرى: أن صفات صاحب المنشأة مثل «القدرة على الاحتمال» و«المعرفة بالسوق المستهدف» و«القدرة على معالجة المخاطر»، هي المحددات النهائية لقرار تمويل النشاط وقبوله.

معظم المستثمرين يعلمون أن معظم العناصر في خطة الأعمال تكون مبنية على التوقعات، فإنهم يتجهون إلى فحص وتمحيص البنود الملموسة الحقيقية، المتمثلة فيمن يعملون في هذه الخطة. إن المستثمرين يفضلون أصحاب الخبرات، أولئك الأشخاص الذين يعول عليهم، فإذا لم تتوافر لديك هذه الفئة من الناس، فإن عليك جلب أصحاب الخبرات وضمها لفريق الإدارة في بداياتك.

يجب أن تتركز المناقشة على فريق الإدارة والتنظيم والخبرة المسبقة وخبرة أعضاء الفريق، حيث إن المستثمر يرغب دائمًا في معرفة خلفية كل فرد يعمل في المشروع. وفي دراسة أجريت أوائل الثمانينيات الميلادية شملت 1900 من أصحاب رأس المال الجريء، قام بها جورمان وساهلمان بالولايات المتحدة، أفاد أصحاب رأس المال الجريء: «بأن الإدارة العليا هي العنصر الأهم، الذي يتسبب إما في إنجاح أو فشل النشاط في مشروع من المشاريع».

3. معدل العائد على المشروع: تركز خطط الأعمال على مجالين، وتستغرق في وصفهما، هما: وصف المنتجات، والجانب المالي. ومعظم رواد الأعمال يذهبون إلى أقصى حد من الحماسة، من خلال وصف منتجاتهم في خطة الأعمال، لأنها عادة هي الموضوع الذي يجيدون معرفته. وفي حال الاستمرار في وصف المنتجات الصفحة تلو الأخرى، فإن الشك سوف يفترض أن رائد الأعمال يرغب في صناعة المنتج، أكثر من رغبته في بيعه. لهذا السبب، ففي أثناء كتابة خطة الأعمال يجب الأخذ بمنظور العميل، وأن يكون اتجاه رائد الأعمال موجهًا ليس نحو المنتج نفسه، بل نحو الفائدة التي يقدمها المنتج للعملاء.

هناك خطأ آخر شائع في خطة الأعمال، وهو الاستغراق في الأرقام بدلًا من المعلومات. وكما هو معلوم لكل مستثمر، فإن التوقعات المالية لشركة جديدة، خاصة التوقعات التفصيلية والشهرية عن أكثر من سنة ما هي إلا ضرب من الخيال.

عوائد الاستثمار يجب أن تكون عادلة ومقنعة وغير مبالغة. ومن المهم لرائد الأعمال مقارنتها بالصناعة والمنافسين قبل عرضها. فالحكم في ذلك هو المشاريع المشابهة وأداء الصناعة الذي يمكن أن يكون مقنعًا للمستثمرين.

إن أي مشروع في المنشآت الصغيرة يواجه الكثير جدًا من التكاليف غير المعلومة، كما يواجه مثلها من الأرباح غير المحددة. وقلة أولئك الرياديين الذين يتوقعون توقعًا صحيحًا لحجم رأس المال والوقت المطلوبين، لتحقيق أهدافهم، ومن ثم فإن معظم خطط الأعمال مفرطة في التفاؤل من خلال العرض الذي يملأ تصوراتها، والمستثمرون يعلمون بذلك، ومن ثم يتغاضون عن الكثير من الأرقام الواردة في خطط الأعمال.

SUCCESS

معالم النجاح..

في أثناء اتخاذك قرار حول ما إذا كنت ستستثمر في منشأتك من عدمه، فإن معيار التقييم الأهم والنهائي هو أنت: صاحب المنشأة.

إضاءة

هناك عدة أدوات وبرامج تساعد على تصميم خطة الأعمال، منها هذه البرامج.

1. برنامج Business Plan Pro



- حسب موقع TopTenREVIEW المتخصص في مراجعة وترتيب البرامج المختلفة، فإن برنامج Business Plan Pro هو الأفضل من بين برامج إدارة وعمل خطط الأعمال، لكونه يلبي احتياجات المبتدئين والمحترفين أيضًا، كما أنه يأتي بأكثر من 500 خطط نموذجية لمختلف المشاريع والأعمال، في حين أن الإصدار المميز لديه القدرة على استيرداد البيانات من Excel QuickBooks، إضافة إلى أدوات مالية مهمة أخرى.

2. برنامج Biz Plan Builder Professional Business



- برنامج Biz Plan Builder بنسختي Professional و Business تأتي في الترتيب الثاني من أفضل برامج إدارة عمل خطط الأعمال.
- يتيح هذا البرنامج للمستخدمين مشاركة الملفات المخزنة على الإنترنت والعمل المتعدد من عدة مستخدمين عليه.
- كما يساعد المستخدمين للقيام بعمليات بيع ناجحة بأنفسهم، ودون الاستعانة بالآخرين، كما يوفر لهم متابعة تطورات السوق، وتحليل العوامل، والتقييم المستمر للحصول على أفضل إستراتيجية مستقبلية للعمل، وتحقيق الأرباح والمبيعات.

3. برنامج BizPlan.com

- هو أيضًا أحد أفضل البرامج المتخصصة في إدارة وعمل خطط الأعمال، حيث يقدم واجهة معاصرة معتمدة أكثر على الانترنت، وسهلة الاستخدام بالنسبة لجميع المستخدمين، مبتدئين ومحترفين.
- البرنامج يتيح للشركاء الآخرين الوصول وتحرير ومشاركة المعلومات بسهولة، كما أنه يتكامل في آلية عمله مع بقية التطبيقات.

4. برنامج Ilfen Business Plan

- وهو أول برنامج حاسوبي باللغة العربية، لتطوير خطة الأعمال. وهو برنامج تعليمي مخصص للطلاب أو المتدربين، وخاص بـILFEN، ويطلب من جمعية ريادة الأعمال www.enas.org

سلبيات خطة الأعمال
Cons of business plan

خطة الأعمال هي الوثيقة الأساسية للشركة التي يكتب فريق العمل من خلالها فرضياته، فهي الوسيلة التي من خلالها يترجم رائد الأعمال أفكاره بشكل منظم ومحدد. إلا أنها لا تخلو من نقد وسلبيات بالنظر إليها من جانب آخر. حيث طرحت أدبيات ريادة الأعمال بعض الانتقادات للاستغراق بخطة الأعمال المطولة، والاستعاضة عنها بنماذج أخرى، أكثر عملية وأقل تكلفة ووقتًا. فيرى بعض باحثي ريادة الأعمال: أن خطة الأعمال يكتنفها عدة سلبيات منها:

1. أن الحقيقة في الغالب لا تظهر بناء على ما كان مخططًا. إذ إن الخطة مبنية على افتراضات لا تتحقق في أرض الواقع كما كتبت بالخطة.
2. يبنى العمل الريادي على اكتشاف الأنماط والوسائل والأساليب والوقوع بالخطأ والتجريب، وهذا ما يتعارض مع التخطيط المسبق.
3. عندما يضع رائد الأعمال خطته مسبقًا، فإنه لا يدرك بالفعل الكيفية التي ستبدو عليها الشركة في المستقبل، فالشركة تتطور مع طلب السوق واحتاجات العملاء، مما يضعف من أهمية خطة الأعمال.
4. لم يعد يحتمل المستثمرون وأصحاب رأس المال الجريء قراءة خطة الأعمال، لأنها طويلة للغاية، وأن الشركات المرنة الناجحة تتكيف مع السوق بشكل أسرع، مما تحتاجه لقراءة خطة أعمال.
5. مع وجود التغييرات الكبيرة في التقنيات والأساليب، فإن التخطيط لمدة 5 سنوات يعد أمرًا غير ذي جدوى.
6. انخفضت القيمة المضافة لخطة الأعمال في السنوات الأخيرة مع تغير البيئة، التي أصبحت غير متوقعة بشكل كبير ومتغيرة بسرعة. وفي مثل هذه البيئة يعد التخطيط لا سيما التخطيط طويل المدى مهمة شائكة.

وبالرغم أن هذه السلبيات لا تقلل من أهمية خطة الأعمال لنجاح المشروع، فقد اتجه بعض الباحثين في ريادة الأعمال بطرح وسائل أكثر سرعة ومجازفة من التخطيط. ومن ذلك ظهور ما يسمى منهجية الشركة الناشئة المرنة.

الشركة الناشئة المرنة Lean Startup

الشركة الناشئة المرنة (Lean Startup) هي منهجية جديدة لبدء المشروع بمال ووقت وجهد أقل من الطرق التقليدية لإدارة المشاريع. وهي بكل بساطة منهجية لتطوير المشروع من بداية تصميم الفكرة، إلى تطوير وبناء شيء ممكن أن يقوم المستخدمون باستخدامه، وفي أثناء ذلك يقوم رائد الأعمال بالتعلم من الاختبارات وتقييمات المستخدمين للمشروع. توفر هذه المنهجية الجهد والوقت والمال، لأن رائد الأعمال يستطيع أن يختبر مدى نجاح المشروع في وقت قصير جدًّا مقارنة بالمنهجية القديمة في إدارة المشاريع المتبعة أيضًا في إدارة بعض المشاريع الريادية. ولكون المشروع في حالة تقييم واختبار دائم مع المستخدمين، فإنه في حالة نجاح المشروع سيكتشف بوضوح المميزات والعناصر التي يحتاجها المشروع في مراحل التطوير القادمة.

نشأ مفهوم الشركة الناشئة المرنة (Lean Startup) في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، وتطور إلى منهجية في عام 2010م. تم تطويره من قبل رواد الأعمال في وادي السليكون ستيف بلانك وإيريك ريس (Steve Blank and Eric Ries). ويعد المرجع الأساسي لهذه المنهجية هو كتاب ريس (The Lean Startup) الذي درس فيه دورة تنمية العملاء التي تستهدفها شركة Blank في مطلع عام 2000 بعد أن استثمرت شركة Blank في شركته الناشئة، واستلهم خلالها نهج Toyota المرن للتصنيع المعروف باسم التصنيع المرن.

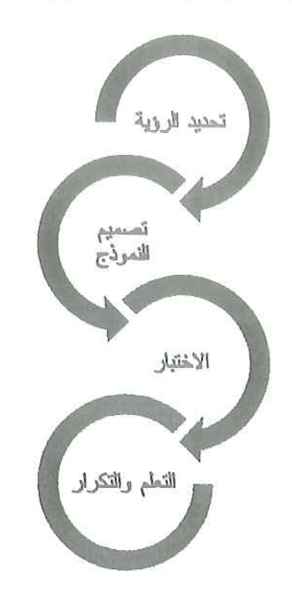
تدعو منهجية الشركة الناشئة المرنة إلى بدء المشاريع التجارية مباشرة، ثم يتم استخدام التغذية المرتدة من العملاء المحتملين لتعديل النموذج والأفكار خلال العمل الحقيقي بالسوق. كما تتطلب هذه المنهجية من رواد الأعمال الانخراط بشكل مستمر في تفصيلات النشاط لاستكشاف وتطوير الفرضيات، التي يقومون باختبارها بعد ذلك بين العملاء للحصول على التغذية الراجعة. وتدور فكرة المنهجية بوضوح على أن بدء التشغيل يعتمد على إطلاق منتج جديد في ظروف غير مؤكدة، مما يعني أن هذه المنهجية مناسبة للشركات المنشأة حديثًا، وكذلك للشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، تدعو هذه المنهجية رواد الأعمال إلى تطوير منتج أساسي قابل للبقاء، ويمكنهم اختباره، ثم تعديل وتطوير المنتج بناء على ملاحظات العملاء، وهو مفهوم يتناسب مع منهجية «التمحور» حول العميل «pivoting».

وتدعو منهجية الشركة المرنة Lean startup أيضًا إلى تطوير مفاهيم التطوير التكراري أو المرن، التي تم استلهامها من عالم تطوير البرمجيات، إذ تبني شركة صغيرة ناشئة نموذجًا أوليًا سريعًا، وتصل إلى السوق لقياس مدى نجاح المنتج دون الحاجة إلى موارد غير ضرورية، واستخدام البيانات الناتجة عن اختبارات التسويق المبكرة للتأثير على مرحلة البناء الآتية.

مراحل تصميم منهجية الشركة المرنة

هناك عدة مراحل لتنفيذ منهجية الشركة الناشئة المرنة، هذه المراحل الأربعة تظهر بالشكل الآتي، وهي كالآتي:

الشكل رقم (3 - 7) مراحل منهجية الشركة المرنة



أولًا: تحديد الرؤية

في المرحلة الأولى لتحديد الرؤية يتم تحديد المشكلة التي يتم حلها، واستكشاف العميل ومتطلباته الحالية، ووضع الحلول المحددة. ويساعد العمل مع مجموعة كبيرة للعصف الذهني في الحصول على التعريف الدقيق للمشكلة، التي تواجه العملاء أو الرؤية للمشروع الجديد. وفي هذه المرحلة التي تسمى أحيانًا مرحلة البناء أو مرحلة وضع الرؤية، يبين رائد الأعمال أهدافه الرئيسة، وماذا يريد أن يقدم؟ وإلى أين يريد أن يصل؟ وماذا يريد أن يحقق من خلال هذه الرؤية؟

ثانيًا: تصميم النموذج الأولي

الخطوة التالية هي التصميم الفعلي للمنتج. وفي هذه المرحلة يتم تحديد رحلة المستخدم، وكيفية تدفق الوظائف المختلفة من واحدة إلى أخرى. ستوضع أيضًا أولويات المميزات، وخريطة العمل للمنتج النهائي. وتشمل هذه المرحلة تمثيل مختلف مجالات الشركة بما في ذلك تطوير المنتجات، والقانون، والتسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء. في هذه المرحلة يبدأ الإنشاء الفعلي للمنتج استنادًا إلى واجهة المستخدم، ويحتاج النموذج الأولي إلى اتباع خريطة التصميم

المناسبة، والحصول على المنتج النهائي. ويتم بناء المشروع بشكله البسيط، ولكن من المهم أن يكون التبسيط في البناء مؤديًا للغرض الأساسي، ولا يعيق الاستخدام، ويسمى النموذج الفعال الأساسي (Minimum Viable Product) (MVP). وفي هذه المرحلة يقتصر أداء المنتج على الأساسيات، التي تدفع المستهلك للشراء، ولا يضيف المشروع مميزات قبل التأكد من النجاح في حل المشكلة.

ثالثًا: الاختبار

يتم اختبار النموذج الأولي بالاستخدام اليومي للمنتج، وتجريب المنتج بالوصول إلى المستخدمين الحقيقيين. وجمع البيانات والتغذية الراجعة منهم، بالإضافة إلى التقييم المستمر من المستخدمين للمشروع. وفي هذه المرحلة يضع رائد الأعمال معايير النجاح، التي من خلالها يتم قياس واختبار المنتج.

رابعًا: التعلم والتكرار

في هذه المرحلة الأخيرة مرحلة التعلم (Learn Stage) يتم جمع تقييم المستخدمين للمشروع، ويتبين حينها هل المشروع حل المشكلة أم يحتاج إلى المزيد من التحسين وهكذا. العملية دورة غير منتهية من (البناء والقياس والتقييم والتعلم)، تتم على مراحل بناء صغيرة وسريعة.

قصة نجاح Success Story

فتاة تصنع موقعًا يقودها للثراء



بدأت علاقتها بالكمبيوتر من سن صغير حوالي 9 سنوات. تلعب وتتصفح الإنترنت. علّمت نفسها تصميم المواقع. وفي لحظة غضب. عندما خسرت وهي تلعب على جهازها إحدى الألعاب الإلكترونية. ألقت بعصا الألعاب من يدها، وهي تقول What Ever Life. هذه هي الحياة. فقفز إلى ذهنها اسم الموقع. كان ذلك في نهاية 2004. كان عمرها أقل من 15 عامًا عندما أنشأت موقعها على الإنترنت. WhatEverLife.Com في البداية لم يجتذب الموقع سوى أصدقائها المقربين، ثم بدأ عدد الزوار في التزايد، خاصة بعد أن انتشر اسم موقعها في الشبكات الاجتماعية. موقع أشلي بسيط جدًا. ليست فيه تلك الفكرة العبقرية التي ما زلنا نبحث عنها جميعًا، التي تحول بيننا وبين البدء في أي عمل جاد مثمر.

عبقرية موقع أشلي تعود إلى تركيزها الواضح على الفئة التي استهدفتها. الفتيات المشتركات في مواقع الشبكات الاجتماعية. تقدم لهن تصميمات وقوالب لاستخدامها في صفحاتهم الشخصية على MySpace.Com. ولأنها بنت فهي تعرف وتتفهم تمامًا ما يريده زوار موقعها من بنات جيلها. في 2005 بدأت في استخدام برنامج جوجل الإعلاني، وكان أول شيك بمبلغ 2790 دولارًا. وخلال سنة واحدة فقط. وتحديدًا في يناير 2006 م تفرغت لموقعها، وأصبح دخلها الشهري من الموقع خلال عام 2006 م أكثر من 70 ألف دولار شهريًا. وفي عام 2007 حقق موقع أشلي دخلًا شهريًا يفوق الـ 000 , 100 دولار. هذا الدخل جعلها ترفض عروضًا لبيعه بلغت 1,5 مليون دولار. وفي عام 2018 أصبحت منصتها تستقطب أكثر من 7 ملايين زائر و60 مليون صفحة يتم الاطلاع عليها شهريًا، ويقدر دخلها السنوي بمليون دولار.

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. عدد أهم عناصر خطة الأعمال؟
2. اختر مشروعًا صغيرًا، ثم استخدم نموذج خطة الأعمال المبسطة، المعروضة في هذا الفصل، كي تعد خطة الأعمال؟
3. ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج لخطط الأعمال، وقارن بينها، وقم بتحليلها تحليلًا نقديًا؟
4. ابحث عن خطط مشروع في شبكة الإنترنت في مجال نشاط محدد، ثم اجمعها في خطة واحدة؟
5. أحضر خطة مفصلة لمشروع، ثم قم باختصارها، وتحويلها إلى خطة بسيطة، تكتمل فيها الأركان الأساسية لخطة الأعمال؟
6. ابحث عن عرض تقديمي (بوربوينت) لخطة أعمال وقم بوصفه وتحليله، من حيث مراعاته لنصائح تقديم وكتابة خطة الأعمال؟
7. باستخدام أحد برامج تصميم خطط الأعمال، مثل برنامج (Business Plan Pro) قم بوضع خطة افتراضية لمشروع وقدمها لزملائك؟

الأفلام التعليمية

خطة الأعمال

https://www.youtube.com/watch?v=thW5Jy3KHNs

الشركة الناشئة المرنة

https://www.youtube.com/watch?v=MT3jAJUmW3Y

حالة دراسية Case Study



مشروع هالي

يعد تقديم خدمة جليسة أطفال هي المشروع الأول للعديد من رائدات الأعمال الصغيرات من الطالبات في بعض الدول. وفي العادة فإن معظم جليسات الأطفال في دول الغرب، يذهبن إلى منازل الأطفال. إلا أن الشابة الإنجليزية «هالي» كانت لديها فكرة مختلفة. فقد قررت أن تقدم خدمة جليسة أطفال، ولكن بمنزلها الخاص، بحيث يأتى إليها أربعة من أطفال الجيران، يقضون معها عددًا من الساعات. وبهذا فإن الأطفال سوف يلعبون معًا، مما يمكنها من التخلي عن فكرة ذهابها إلى منزل كل طفل، وإزالة الحرج لها في ذلك.

وكانت «هالي» تحصل على 10 ريالات مقابل كل طفل، يبقى لديها ساعتين. ومن ثم كان إيرادها عن الأربعة أطفال 40 ريالًا (10 ريال × 4 أطفال = 40 ريالًا).

كما كانت «هالي» تقوم بذلك لمدة يومين في الأسبوع. مما ترتب عليه إيراد إسبوعي لها قدره 80 ريالًا (40 ريالًا أسبوعيًا × 2 أسبوع = 80 ريالًا).

بينما كانت مجموع تكاليف «هالي» الأسبوعية في شراء العصائر والألبان للأطفال هي 20 ريالًا أسبوعيًا. وبهذا فإن أرباحها الأسبوعية وصلت إلى 60 ريالًا (80 ريالًا. إيراد - 20 ريالًا. مصاريف = 60 ريالًا. أرباح).

وقد أمكن «لهالي» أن تضاعف من أرباحها عن طريق العناية بمجموعة أخرى من أربعة أطفال في يومين آخرين من الأسبوع. وأيضًا من خلال تقديمها لخدمات جليسة الأطفال في إجازة نهاية الأسبوع، يومي السبت والأحد بالسعر نفسه.

السؤال:

1. لنفترض أنك رائد أو رائدة أعمال. فبماذا تنصحين «هالي» لتحويل فكرة مشروع جليسة الأطفال إلى فرصة لمشروع مربح؟
2. أعد خطة أعمال مبسطة لهالي، بحيث تقوم بهذا المشروع في حي من الأحياء القريبة منك.

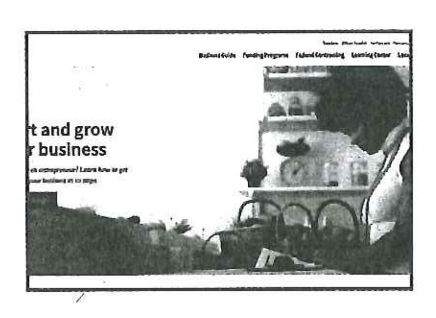
مواقع إنترنت
Websites

موقع Bplans لخطط الأعمال: تحتوي Bplans على أكبر مجموعة فردية على الإنترنت من خطط الأعمال المجانية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحتوي على أدوات وأدلة مفيدة لمساعدتك في إدارة أعمالك بشكل أفضل. تتضمن Bplans نصائح عملية حول التخطيط والأدوات التفاعلية والآلات الحاسبة، وتنشر نصائح يومية تساعدك على تنمية نشاطك التجاري.

www.bplans.com

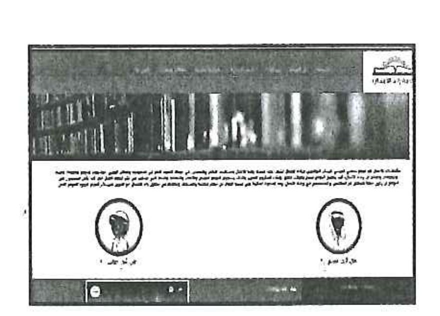
منصة FormSwift: FormSwift هي أداة تساعدك على إنشاء المستندات والنماذج وتحريرها وتوقيعها، والتعاون فيها بسرعة وسهولة. بصفتك عضوًا، يمكنك الاختيار من مكتبتنا التي تضم أكثر من 500 نموذج ونموذج للمستندات أو تحميل مستنداتك واستخدام أدوات FormSwift لتعديلها.

formswift.com



منصة SBA: منصة إدارة المنشآت الصغيرة هي الدليل الأكثر اكتمالًا لبدء وتوسيع أعمالك. ستجد معلومات عن المشورة والتدريب ورأس المال والتعاقد والمساعدة في حالات الطوارئ والدفاع عن الأعمال والدلائل المحلية والنماذج.

https://www.sba.gov



مكتبة رواد الأعمال: مكتبة رائد الأعمال هي موقع مرجعي تعليمي للشباب المهتمين بريادة الأعمال، تشرف عليه جمعية ريادة الأعمال، حيث يضم الموقع معلومات مفيدة وتوجيهات ونصائح عن ريادة الأعمال. ويتضمن الموقع نماذج وقوالب تتعلق بإنشاء المشروع الصغير.

https://alrowad.com

8

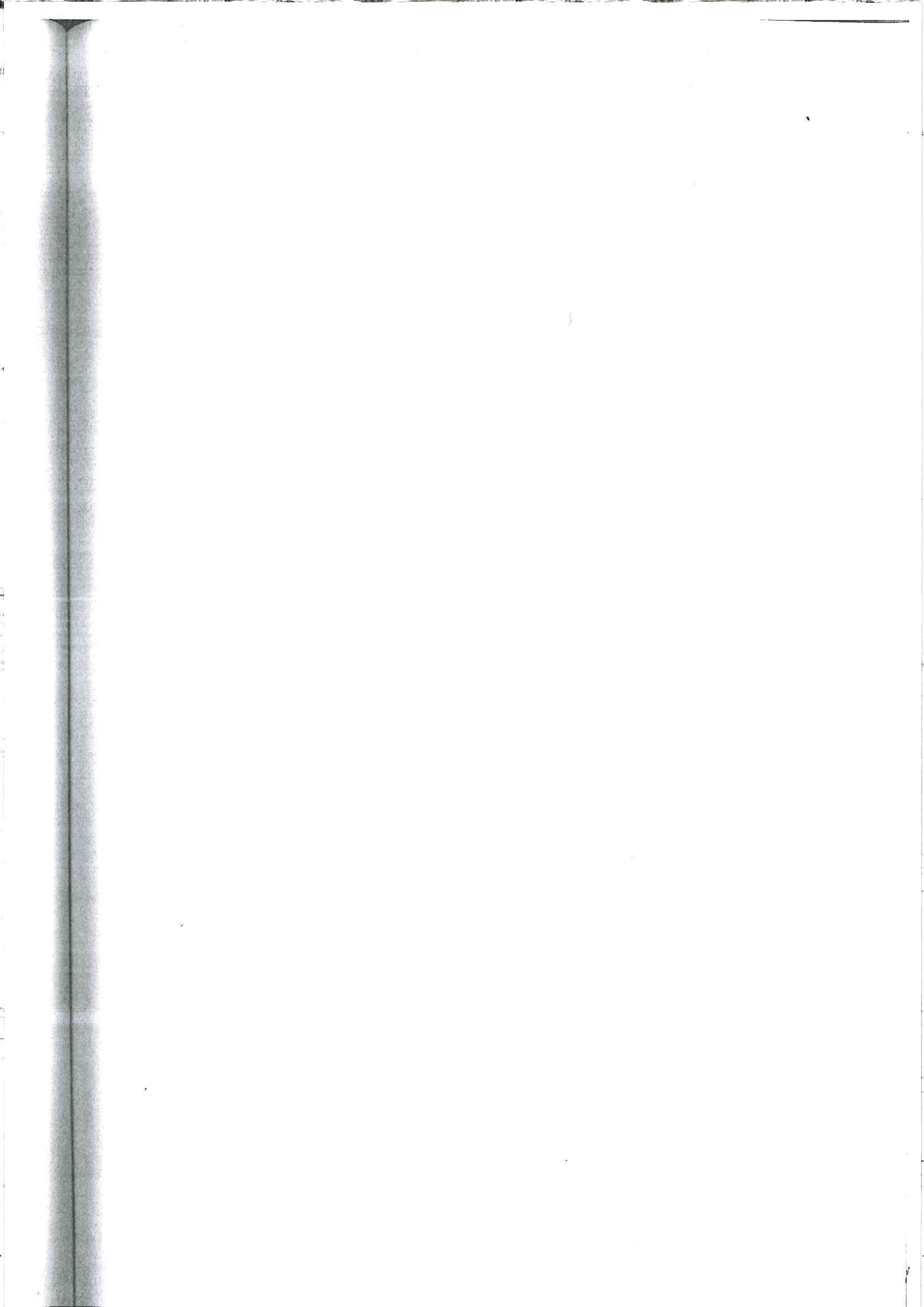
الفصل الثامن

ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

Entrepreneurship and Small Businesses

محتويات الفصل الثامن

- مقدمة
- مفهوم المنشآت الصغيرة
- مجالات المشروعات الصغيرة وشكلها القانوني
- خصائص المنشآت الصغيرة
- الجهات الداعمة لرواد الأعمال
- فشل المشروعات الصغيرة
- كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟



مقدمة
Introduction

إن التوجهات العالمية السائدة نحو تشجيع الانفتاح العالمي، وما تتبعه من توجهات ومتغيرات مساندة في الوقت الحاضر. كالعولمة والتجارة الإلكترونية وثورة الاتصالات والشركات المتعددة الجنسيات والخصخصة وغيرها، وإن هذه العوامل مجتمعة حفزت كثيرًا من الاقتصاديات نحو إعادة الهيكلة وإيجاد البيئة الملائمة لمواجهة هذه التحديات. وقد شجع ذلك كثيرًا على إيجاد الهياكل الاقتصادية الكبيرة ونموها، خاصة في الدول المتقدمة.

إلا أن اهتمام هذه الدول بالمنشآت الكبيرة لم يشغلها عن إعطاء أهمية للمنشآت والمشاريع الصغيرة بدرجات متباينة ومختلفة، ودعمها بالقدرات والإمكانات المتاحة، مع وضع إستراتيجيات واضحة المعالم لتشجيعها. وبالنظر إلى الهياكل الاقتصادية لبعض الدول المتقدمة نجد أن المنشآت الصغيرة تمثل 90% من المنشآت المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية، و95% من المنشآت المنتجة في المملكة المتحدة، و97% من المنشآت المنتجة في اليابان، وذلك يوضح تعاظم الاهتمام بالمنشآت الصغيرة.

وقد أدركت العديد من الدول في العالم النامي أهمية وتكامل قطاع المنشآت الصغيرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، مما دفعها إلى اتخاذ الطرق والوسائل لنمو هذا القطاع. وقد شهدت بعض هذه التجارب نجاحًا انعكس أثره على انتعاش اقتصادياتها. ومن أبرز هذه التجارب تجربة بنجلادش وإندونيسيا ومصر، وبعض التجارب الناجحة في دول الخليج العربي كالمملكة العربية السعودية والبحرين وغيرها.

وبالرغم من الانتشار الواسع لهذه المنشآت، إلا أن تمييزها بشكل دقيق وقاطع لم يتحقق. لذا يأتي هذا الفصل للتعرف إلى طبيعة المنشآت الصغيرة، وأنواعها، وأشكالها، ومجالاتها. وانطلاقًا من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير، فإنه يصبح من الضروري التعرف إلى أهم المعوقات والمشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة للفشل، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة أنواع الفشل، الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة، ومن ثم يتم استعراض أهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة.

مفهوم المنشآت الصغيرة
Concept of Small Businesses

يثير مفهوم المشروعات الصغيرة جدلًا كبيرًا بين المهتمين بأمر هذه المشروعات، ويرجع هذا الجدل إلى أن هذا المصطلح يحمل في طياته عددًا من المشروعات، التي يمكن أن تندرج تحته، والتي قد تختلف في خصائصها اختلافًا بينًا، بجانب أن اختلاف درجة ومستوى التقدم بين الدول، وما يتميز به قطاع المشروعات الصغيرة بمكوناته من سرعة التغيير، يجعل ما يمكن اعتباره مشروعًا أو صناعة صغيرة في وقت من الأوقات، لا يعد كذلك في وقت لاحق، كذلك ما يعد صناعة صغيرة في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية قد لا يعد كذلك في دول نامية، تخطو أولى خطواتها في عملية التنمية، وأيضًا ما يعد صناعة صغيرة في مجال صناعة الصلب مثلًا، قد لا يعد كذلك في صناعة الملابس والمنسوجات. فالأمر يحكمه إلى حد كبير عدد من الاعتبارات النسبية.

ومن أمثلة التعريفات، التي يتم تداولها بصورة ملحوظة في الدوائر المالية: تعريف بنك التنمية الحكومي بكندا، الذي يعرف المشروع الصغير بأنه: المشروع الذي يعمل فيه أقل من 70 فردًا لا تتجاوز مبيعاته السنوية مليوني دولار. وطبقًا للجنة ولت شاير البريطانية، فإن المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يقوم فيه شخص أو اثنان فقط باتخاذ القرارات الرئيسة في مجالات التمويل، والإنتاج، والتسويق، والخدمات، والبيع، دون مساعدة المتخصصين، الذين يعملون في هذا المشروع.

ومن التعريفات الشائعة في هذا المجال (تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة تلك المنشآت التي تتميز بانخفاض رأسمالها، وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال، وصغر حجم المبيعات، وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها. كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة، واعتمادها على الخدمات المتوافرة محليًا، وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في المنطقة نفسها، التي تنشأ بها، والمناطق المجاورة لها).

وعلى ضوء هذه التعريفات المذكورة أعلاه، فإن هناك طريقتين لتعريف المنشأة الصغيرة، وهما:

- الطريقة الإحصائية (الكمية) Statistical / Quantitative

- الطريقة النوعية أو الوصفية (الاقتصادية) Qualitative

ولتسهيل عرض معنى كل طريقة، فإننا نبدأ باستعراض الطريقة النوعية.

أولًا: الطريقة النوعية أو الوصفية (Qualitative)

ترتكز هذه الطريقة على وصف خصائص المشروع الصغير الرئيسة من حيث مشكلات ملكيته، وإدارته، ودرجة تأثيره في السوق. ويرى البعض أن هذه النوعية من التعريفات هي الأكثر ملاءمة لطبيعة المشروعات الصغيرة، وذلك مقارنة بالصعوبات التي يواجهها التعريف باستخدام الطريقة والكمية، اللتين سيرد ذكرهما لاحقًا. ومن أمثلة هذه التعريفات، التعريف الذي وصفته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكيةCommittee of Economic Development CED))، الذي شمل عددًا من الخصائص. حيث عرف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

1. استقلال الإدارة: أن المديرين هم أنفسهم ملاك المشروع.
2. رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد، أو مجموعة صغيرة من الملاك.
3. العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
4. حجم المشروع: صغير نسبيًا بالنسبة للقطاع (أو الصناعة)، التي ينتمي إليها المشروع.

ثانيًا: الطريقة الكمية (الإحصائية) Quantitative / Statistical method

تركز الطريقة الكمية في تعريف المنشآت الصغيرة على المقياس الإحصائي. ومن ثم فإن حجم المنشأة وفقًا لهذه الطريقة يتحدد باستخدام عدد من المعايير الكمية، التي من أكثرها شيوعًا:

1. عدد العمال.
2. رأس المال.
3. إيرادات المبيعات.
4. حجم الأصول.

كما تعد منظمة المنشآت الصغيرة الأمريكية SBA هي الرائدة في تبني هذا المعيار. حيث تعرف المنشأة الصغيرة بأنها تلك المنشأة التي يعمل بها 500 عامل.

كما أن معيار العمالة تم الاستعانة به في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. فإن الكويت على سبيل المثال تصف المنشآت الصغيرة بأنها التي يعمل بها 1-9 عاملين. وفي المملكة العربية السعودية تصنف المنشأة الصغيرة بحسب عدد العمال وإيرادات المبيعات، وعليه فإن المنشآت متناهية الصغر هي التي يكون عدد العاملين فيها أقل من 5 وإيراداتها السنوية أقل من 3 مليون. أما الصغيرة فهي التي يتراوح عدد العاملين فيها من 6-49 موظفًا، والإيرادات السنوية من 3-40 مليون ريال. أما المنشآت المتوسطة فهي التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50-249 موظف والإيرادات السنوية من -40 200 مليون ريال. أما بقية دول مجلس التعاون، فإنها تعرف المنشأة الصغيرة على أنها تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من 10 عمال.

مجالات المشروعات الصغيرة وشكلها القانوني
Scope of small business and its legal structure

إن المنشآت الصغيرة يمكن أن تعمل في كافة المجالات الاقتصادية، ولكن قد يصعب عليها دخول بعض المجالات، وذلك قد يعود إلى أن هذه المجالات تتطلب توافر شروط معينة، تفوق قدرات المشروع الصغير. وكما يشير الجدول (1-8)، فإنه يمكن أن يمارس المشروع الصغير نشاطه في عدة مجالات، مثل: الصناعة، والتجارة، والخدمات، وغيرها.

جدول (1 - 8) أمثلة لبعض المجالات، التي يمكن أن تعمل في المنشآت الصغيرة

المجال	المجال الفرعي	الأمثلة
الصناعة	إنتاج السلع التامة الصنع	ملابس، أثاث، بلاستيك، مواد غذائية
	صناعات مغذية (الأجزاء والمكونات)	قطع غيار مثل السيور، والمسامير، والأنابيب وتعدين.
التجارة	تجارة الجملة	وكيل/ سمسار/ متجر بيع بسعر الجملة... إلخ
	تجارة التجزئة	سوبر ماركت، صيدلية، إنترنت... إلخ
	تصدير واستيراد	أجهـــزة كهربائية، آلات، كمبـيوتر... إلخ
الزراعة	زراعة	استصلاح أراضٍ، مـزارع حيوانية، مناحل... إلخ
الخدمات	خدمات	محطات بنزين، إصلاح وصيانة، غسيل جاف

وفيما يلي نظرة سريعة على بعض هذه المجالات:

1. التجارة: مشروعات التجارة تعتمد على إعادة البيع والوساطة سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو التصدير والاستيراد، وتاجر الجملة هو الذي يشتري البضاعة من المصنع، ثم يبيعها إلى تاجر التجزئة، أما تاجر التجزئة فهو الذي نشتري نحن منه كمستهلكين. فهو يشتري من التاجر الجملة، ويبيع على الأفراد، ومثال ذلك محلات التموينات الغذائية (البقالة)، ومحلات القرطاسية والمستلزمات المكتبية، ومحلات بيع الملابس، والصيدليات، والمتاجر الإلكترونية، ومحلات الأثاث. وكشك بيع مستلزمات الجوال، ومحل بيع الألعاب الإلكترونية، وبيع مستلزمات الأطفال. فهذه كلها تقوم بالشراء من تاجر الجملة، أو من المصنع، وتبيع مباشرة إلى الأفراد.
2. الصناعة: تقوم الصناعة الصغيرة السابقة بالمهام نفسها، التي تقوم بها الصناعة بشكل عام، فهي تقوم بتحويل مجموعة من المدخلات (المواد الخام، الآلات، العمال)

إلى مجموعة من المخرجات، وهي المنتجات تامة الصنع، التي تباع بعد ذلك بالسوق. والصناعات الصغيرة متعددة ومتاحة لرواد الأعمال، ويمكنه الدخول في عدد كبير من مجالاتها. ومن ذلك الصناعات الحرفية المختلفة. ومنها صناعة الطباعة، وصناعة الآيس كريم، وصناعة الأثاث، وصناعة المنظفات، وصناعة الأواني الزجاجية، صناعة الحرف اليدوية، تصنيع وتعبئة الحلوى والمكسرات والكعك، تصنيع منتجات البلاستيك، وهناك أمثلة أخرى على ذلك كثيرة.

3. الخدمات: الخدمات هي منتجات غير ملموسة، ولا تتطلب تخزينًا، ولا تحتاج عادة استثمارًا كبيرًا في المعدات، كما هو الحال في مشروعات الصناعة والتجارة، لذا فإن مشروعات الخدمات من المجالات الجاذبة لأصحاب المشروعات الصغيرة. ومن أمثلة تلك المشروعات: خدمات السياحة والسفر، أكشاك المأكولات الخفيفة والآيس كريم، خدمات غسيل الملابس، النزل الصغيرة وتأجير الاستراحات، محلات التجميل، المشاغل النسائية، خدمات تصميم المواقع، خدمات الطباعة والتغليف، أعمال الديكور والتصميم، مراكز إصلاح الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، خدمات التجميل والعناية بالبشرة، البرمجة، غسيل الملابس، خدمات التوصيل والنقل، صيانة الجوالات وبرمجتها، وتأجير الدراجات النارية.
4. الزراعة: المشروعات الزراعية تعتمد على منتجات الزراعة، وتتميز عادة بأنها موسمية بحسب نوع المحاصيل، ومن أمثلتها مزرعة لإنتاج التمور، وحقول لإنتاج الخضراوات الخفيفة، مثل النعناع والجرجير والبطيخ. وبيوت محمية صغيرة لإنتاج بعض الخضار، أو الورود أو بيع الفسائل عبر المشاتل الزراعية الصغيرة.

الشكل القانوني للمنشآت

كما ذكر سابقًا فإن الشكل القانوني يمثل أحد المعايير التي تستخدم لتعريف المنشأة الصغيرة، حيث إن المنشأة الصغيرة قد تأخذ شكل المنشأة الفردية أو الشركة، إلا أنها تتميز بالطابع الشخصي، وذات رأسمال محدود. ولإعطاء صورة أوضح عن الشكل القانوني للمشروع، والأشكال الشائعة للمنشآت الصغيرة.

ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسين هما: المؤسسات الفردية، والشركات. كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما: شركات الأفراد (الأشخاص)، وشركات الأموال. ويوضح الجدول رقم (2-7) ملخصًا تعريفيًا بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه.

الجدول رقم (2 - 8) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	سهولة التأسيس حصول المالك على جميع الأرباح حرية الإدارة سرعة اتخاذ القرار الاستقلالية وسرية العمل	المسؤولية غير محدودة صعوبة الحصول على قروض صعوبة التوسع في العمليات
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء	شركات التضامن	المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء، وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم.	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجمال الشركاء.	المسؤولية عن الديون غير محدودة. الحصص في الشركة غير قابلة للتداول. لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء. الشريك المتضامن تاجر، لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكًا متضامنًا.
	شركة توصية بسيطة	تتكون من: شركاء متضامنين مسؤولين شخصيًا وتضامنيًا عن ديون الشركة. شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين.	المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي، فلا يجوز له إدارة الشركة.	عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.
	شركة المحاصة	شركة مستترة عن الغير، تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال، يؤديها أحد الشركاء باسمه، واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية، ولا وجود للشركة أمام الغير).	شروط عامة وخاصة لصحتها. ليس للشركة موطن ولا جنسية. ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين). حصصها ليست أسهم قابلة للتداول. ليس لها مدير يعمل باسمها.	

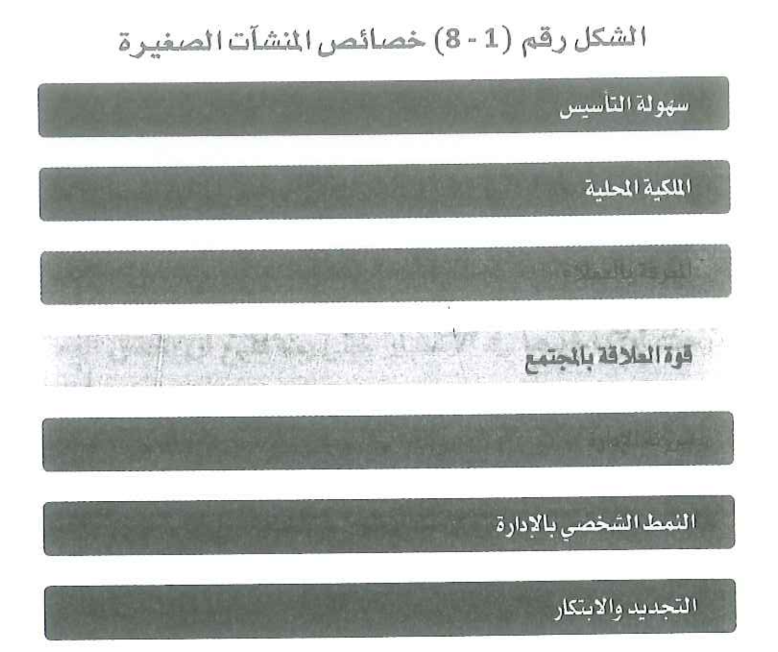
شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال	شركة مساهمة	كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.	لا عبرة لشخصية الشريك. لا تنفض بموت أو إفلاس أحد الشركاء. المسؤولية فيها محدودة. لا يعد المساهم تاجرًا. قابلية الأسهم للتداول. الإدارة: مجلس إدارة وجمعية عمومية.	تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص.
	شركة التوصية بالأسهم	شركة تتكون من فريقين من الشركاء: فريق يضم على الأقل شريكًا متضامنًا مسؤولا في جميع أمواله عن ديون الشركة. وفريق يضم شركاء مساهمين، عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال.	شركاء متضامنون وموصون. الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. الشريك الموصي غير تاجر. قواعد الإدارة فيها هي القواعد نفسها في التوصية البسيطة.	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكًا.	تشبه شركات الأموال في الآتي: القرارات بالتصويت إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. لا تحل بوفاة أحد الشركاء. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. الحصص غير قابلة للتداول.	تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء.	حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة: زيادة عدد الشركاء عن خمسين. تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

خصائص المنشآت الصغيرة

Characteristics of small Businesses

تتمتع المنشآت الصغيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنشآت، والتي يعزى إليها انتشار هذه المنشآت بشكل كبير في معظم دول العالم. كما ينبغي التأكيد على أن اختلاف المنشآت الصغيرة عن غيرها من المنشآت، لا يقتصر على محدودية الحجم، بل بالعديد من الخصائص المميزة لها تتضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (1 - 8) خصائص المنشآت الصغيرة



1. تتميز المنشآت الصغيرة بسهولة التأسيس: من أهم ما يميز المنشآت الصغيرة محدودية التكاليف اللازمة، لتأسيسها وتشغيلها مقارنة بالمنشآت الأكبر حجمًا. بالإضافة إلى انخفاض المصروفات الإدارية اللازمة لهذه المشروعات، وذلك يعود بشكل أساسي إلى بساطة وسهولة الهيكل الإداري والتنظيمي فيها.

وبشكل عام، فإن إجراءات تكوين مثل هذه المشروعات يعد محدودًا وغير مكلف. فقد أدى ذلك إلى عدم وجود قيود على إمكانية الدخول إلى قطاع المنشآت الصغيرة، وخاصة في الدول النامية. وقد شجع ذلك من ثم على ارتفاع نسبة نمو هذه المشروعات في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

2. نمط الملكية المحلية: فبالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة تختص بملكيتها لحصة محدودة في السوق، الذي تعمل فيه، فإنه في الغالب أن من يملك المنشأة الصغيرة أشخاص،

يقيمون ضمن المجتمع المحلي، ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى زيادة استقرار العمالة، وإتاحة الفرصة لوظائف أكثر للمقيمين في المنطقة. والإحساس السريع بحركة السوق والإلمام المباشر بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المنشأة.

3. المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: كما ذكر سابقًا، فإن سوق المنشآت الصغيرة محدود نسبيًا، مما يتيح المعرفة الشخصية بالعملاء، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر، ومن ثم القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لأي تغير فيها، كما أن ذلك يحقق القدرة على التحديث المستمر للبيانات الخاصة بالعملاء. وذلك بالمقارنة مع المنشآت الكبيرة، التي تحتاج إلى بحوث التسويق للتعرف على احتياجات العملاء، ومن ثم بناء الإستراتيجيات التسويقية الملائمة.

4. قوة العلاقات بالمجتمع: من أهم ما تتميز به المنشآت الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، التي يظهر أثرها على وجه الخصوص عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل. حيث إن صاحب المشروع الصغير تربطه علاقة شخصية بعملائه ومستخدميه، فهو يعرفهم بالاسم ويتعامل معهم على مستوى شخصي، ومن خلال تلك العلاقة يشارك صاحب المشروع الصغير في شؤون المنطقة التي يقع فيها المشروع اجتماعيًا وثقافيًا وسياسيًا.

5. مرونة الإدارة وسهولة الأنشطة: تتمتع المنشآت الصغيرة مقارنة بغيرها ببساطة تنظيمها، وذلك لمحدودية العاملين في المنشأة، حيث إن العمل في هذه المنشآت قائم على سهولة ووضوح توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات مع سرعة إسناد الصلاحيات والسلطات، ووضوح الإجراءات والنماذج والسجلات المستخدمة مع وضوح القواعد والأسس.

6. النمط الشخصي في الإدارة (إدارة الشخص الواحد): عادة يتم إدارة النشاط في المنشأة الصغيرة بطريقة شخصية. فمن أهم الخصائص المميزة للمنشآت الصغيرة أنه يتم إدارتها بواسطة المالك (الملاك)، وأحيانًا بالتعاون مع عدد قليل من الموظفين، حيث إن المالك يتحمل شخصيًا المخاطر المحتملة، مما يدفعه إلى فرض السيطرة على جميع جوانب العمل. وبذلك تظهر فكرة (إدارة الرجل الواحد)، بمعنى أن أسلوب الإدارة السائد في المنشآت الصغيرة هو الإدارة من قبل المالك شخصيًا أو من يساعده، حيث يتولى هذا الشخص زمام الأمور في المنشأة، كما أنه يميل إلى الإشراف المباشر على جميع الأعمال والأنشطة، وذلك حرصًا منه -كما يعتقد- على تحقيق النجاح. فالمدير في أغلب الحالات هو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، وفي التنفيذ والمتابعة لأعمال المشروع. وفي ظل هذا الأسلوب في الإدارة، فإن شخصية المدير

وتوجهاته لها أثر واضح وملموس على سلوك المنشأة الصغيرة مقارنة بالمنشآت الكبيرة، لذا عادة المدير في المنشأة الصغيرة هو الشخص الذي يمتلك خلفية فنية (حرفية) في مهنة معينة، مثل المحاسبة، الهندسة، وهكذا.

وبذلك فإن المدير/ المالك في المنشأة الصغيرة ليس بالضرورة يمتلك المهارة الإدارية اللازمة للعمل، فهو عادة شخص غير متخصص في الإدارة، ويميل للمخاطرة، كما أنه يدير العمل بفلسفة التوجه الإنتاجي أو البيعي.

7. التجديد والابتكار: في الدول المتقدمة تعد المشروعات الصغيرة مصدرًا رئيسًا للكثير من الأفكار والاختراعات. ففي أمريكا على سبيل المثال تعد المشروعات الصغيرة مصدرًا للاختراعات أكثر من المشروعات الكبيرة. وذلك لأن أصحابها في الغالب يؤمنون بأن الابتكار والتجديد يؤثر على أرباحهم، كما يحفزهم على الاهتمام به. كما أن المرونة التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة تتيح فرصة أكبر للاهتمام بهذه الاختراعات.

وبالرغم من هذه الصفات التي تحقق إمكانية كبيرة لنجاح المشروعات الصغيرة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، إلا أننا نرى أن هناك مسؤوليات تقع على عاتق المستثمر الصغير، ومقومات يجب أن يأخذها في الاعتبار حتى يستطيع أن يحقق النجاح المأمول.



تمكنت إحدى الشركات الأمريكية من ابتكار لصقة يمكن استخدامها في إمداد الجسم بالدواء من خلال الجلد. وخلال خضوع اللصقة للتجربة تم اكتشاف أن اللصقة تمتص بعض المواد من الجسم. وقد استغلت الشركة هذا الاكتشاف في تطوير اللصقة التي تستخدم لمتابعة نسبة الجلوكوز لدى مرضى السكري. (Green 2005).

الجهات الداعمة لرواد الأعمال

Supporters of Entrepreneurs

توجد عدة جهات تقوم بدعم رواد الأعمال في العالم العربي، وقد اخترنا الجهات التي تدعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وهي جهات من القطاع العام، وأخرى من القطاع الخاص، نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 8) 40 جهة داعمة لرواد الأعمال والمنشآت الصغيرة في السعودية 2018

م	المنشــأة	تمويل	رعاية وتدريب	تنظيم وإشراف	التصنيف	العنوان الإلكتروني
1	هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة			●	حكومية	www.smea.gov.sa
2	وزارة التجارة والاستثمار			●	حكومية	www.mci.gov.sa
3	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية			●	حكومية	www.mol.gov.sa
4	صندوق التنمية الصناعي	●	●		حكومية	www.sidf.gov.sa
5	بنك التنمية الاجتماعية	●	●		حكومية	www.scsb.gov.sa
6	الجامعات السعودية مراكز ريادة الأعمال + الأودية العلمية + الحاضنات والمسرعات	●	●		حكومية	http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx
7	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني		●	●	حكومية	www.tvtc.gov.sa
8	جمعية ريادة الأعمال (e-nas)		●		شبه حكومية	www.enas.org
9	معهد ريادة الأعمال الوطني (ريادة)	●	●		خاصة غير ربحية	www.riyadah.com.sa
10	الهيئة العامة للاستثمار		●	●	حكومية	www.sagia.gov.sa
11	الهيئة العامة للسياحة والآثار		●	●	حكومية	www.scta.gov.sa
12	مجموعة عقال	●			قطاع خاص	/http://www.oqal.org/ar
13	برنامج كفالة	●	●		حكومية	http://cutt.us/GPwav
14	مركز دلني		●		حكومية	www.dulani.gov.sa
15	وزارة الشؤون البلدية والقروية (البلديات)		●	●	حكومية	www.momra.gov.sa
16	إنديفور		●		قطاع خاص	www.endeavor.sa
17	(حاضنات بادر) مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية		●	●	حكومية	www.badir.com.sa/ar
18	هيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية		●	●	حكومية	www.modon.gov.sa
19	البنوك التجارية	●			قطاع خاص	www.saudi-banks.info/web/guest/45
20	مسك الخيرية		●		خاصة غير ربحية	www.misk.org.sa
21	مؤسسة التمويل الدولية	●	●		قطاع خاص	www.ifc.org/arabic

م	المنشأة	تمويل	رعاية وتدريب	تعليم وإشراف	التصنيف	العنوان الإلكتروني
22	إدارة خدمة المجتمع- بنك الجزيرة	●	●		خاصة غير ربحية	http://cutt.us/IKAl
23	برامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع	●	●		خاصة غير ربحية	www.alahli.com/ar-sa/about-us/csr/Pages/default.aspx
24	برامج عبداللطيف جميل لخدمة المجتمع (باب رزق)	●	●		خاصة غير ربحية	babrizqjameel.com/ar
25	شركة شل العالمية- انطلاقة		●		خاصة غير ربحية	www.intilaaqah-ksa.com/?lang=6
26	مركز عبدالله الزامل لخدمة المجتمع	●	●		خاصة غير ربحية	www.zamil.com/ahz-community-service-center.html
27	مركز سلطان بن عبدالعزيز للعلوم والتقنية		●		خاصة غير ربحية	www.scitech.sa
28	مجموعة راز القابضة	●			قطاع خاص	http://raz.sa
29	الغرف التجارية الصناعية		●		شبه حكومية	www.riyadhchamber.org.sa
30	شركة أرامكو السعودية (برنامج واعد)	●	●		قطاع خاص	www.waed.net/Arabic/program/Pages/default.aspx
31	شركة سابك Sabic Ventures	●	●		قطاع خاص	www.sabic.com/corporate/ar
32	صندوق المئوية	●	●		خاصة غير ربحية	www.tcf.org.sa/ar
33	صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)		●		حكومية	/http://oldportal.hrdf.org.sa
34	مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله لرعاية الموهوبين (موهبة)		●		حكومية	www.mawhiba.org.sa
35	شركة موبايلي Mobily Ventures		●		قطاع خاص	www.mobily.com.sa
36	«InspireU»شركة الاتصالات	●	●		قطاع خاص	/http://iu.stc.sa/ar
37	صندوق الأمير سلطان لدعم مشروعات السيدات	●	●		خاصة غير ربحية	www.psfw.org
38	الجمعيات والمؤسسات الخيرية الداعمة للأسر المنتجة		●		قطاع خيري	عدد كبير من الجمعيات تقدم الدعم للمشروعات متناهية الصغر
39	برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة (إجفند)	●	●		خاصة غير ربحية	www.agfund.org/?lang=ar
40	صندوق التنمية الزراعية	●			حكومية	www.adf.gov.sa

المرجع: جمعية ريادة الأعمال 2018

كما أننا نستعرض باختصار في الجدول عددًا من الجهات البارزة في دعم رواد الأعمال في العالم العربي، علمًا بأن الداعمين والجهات والمبادرات العربية أصبحت تتزايد بتسارع.

الجدول رقم (4 - 8) عدد من الجهات الداعمة لرواد الأعمال في العالم العربي

م	المنشـأة	التصنيف	الدولة
1	الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة	خاص	الكويت
2	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	حكومي	البحرين
3	وحدة تنمية المشاريع الصغيرة	حكومي	الإمارات
4	هيئة رجال الأعمال الاجتماعية	خيري	الإمارات
5	مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب	خيري	الإمارات
6	صندوق خليفة لتطوير المشاريع	خيري	الإمارات
7	مؤسسة نهر الأردن	خاص	الأردن
8	صندوق التنمية والتشغيل	حكومي	الأردن
9	برنامج الأسر المنتجة - وزارة التنمية الاجتماعية	حكومي	الأردن
10	مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية	خيري	مصر
11	جهاز تنمية المشروعات الصغيرة	حكومي	مصر
12	جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية- مشروع الصناعات الصغيرة والحرفية	خيري	مصر
13	الصندوق الاجتماعي للتنمية	حكومي	مصر
14	الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة	اقليمي	مصر
15	وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة	حكومي	الجزائر
16	الصندوق الاجتماعي للتنمية	حكومي	اليمن
17	صندوق تمويل الصناعات والمنشآت الصغيرة	حكومي	اليمن
18	جمعية رجال أعمال الجليل	خيري	فلسطين
19	المركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة	حكومي	فلسطين
20	برنامج سند	حكومي	سلطنة عمان
21	البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة	حكومي	ليبيا

فشل المشروعات الصغيرة

Small Businesses failure

بالرغم من نمو قطاع المنشآت الصغيرة عالميًا على مستوى الدول المتقدمة والنامية، إلا أن هذا القطاع يعاني من مشكلة ارتفاع نسبة المنشآت الفاشلة بشكل ملحوظ، وخاصة في الدول النامية. حيث أشارت السجلات في المملكة العربية السعودية إلى ارتفاع عدد السجلات المشطوبة، التي وصلت إلى 54846 سجلًا بنسبة 20% من مجموع السجلات التجارية المسجلة في المملكة، وتمثل السجلات النسائية نسبة عالية من إجماليها. وانطلاقًا من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير، فإنه يصبح من الضروري التعرف إلى أهم المعوقات والمشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة للفشل، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة أنواع الفشل، الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة، وأهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة.

تنقسم المعوقات والمشكلات التي قد تسبب فشل المشروعات الصغيرة إلى مجموعتين رئيستين:

المجموعة الأولى: معوقات البيئة الخارجية:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشكلات التي تتعلق بعوامل البيئة الخارجية، والتي عادة ما تضعف قدرة المنشآت الصغيرة للتحكم فيها أو السيطرة عليها. وهذه العوامل تسهم بشكل مباشر وقوي في نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة.

المجموعة الثانية: معوقات البيئة الداخلية:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشكلات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع الصغير، تنشأ هذه المشكلات من عوامل داخل المشروع الصغير، لذلك فإن إدارة المشروع الصغير من خلال الكفاءة والفعالية، تستطيع التحكم فيها والسيطرة عليها. وتظهر مكونات هذه المجموعتين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5 - 8) المعوقات الخارجية والداخلية

معوقات البيئة الخارجية	معوقات البيئة الداخلية
الركود الاقتصادي	المشكلات المالية
المشكلات التمويلية	المشكلات الإدارية
مشكلات الاستثمار	المشكلات التسويقية
المنافسة	
عبء المشاركة المجتمعية	
مشكلة نقص المعلومات	
المشكلات الاجتماعية	
المشكلات السوقية	

المجموعة الأولى: معوقات البيئة الخارجية:

هناك الكثير من العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية، التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة، والتي تكون سببًا في إعاقتها عن تحقيق النجاح، مما يدفعها أحيانًا إلى الفشل والخروج من السوق. وهذه العوامل يعاني منها قطاع المشروعات الصغيرة في غالبية الدول العربية، ومن ثم فمن الضرورة إلمام رواد الأعمال بهذه العوامل، حتى لا تتعرض الاستثمارات والمشروعات لمثل هذه العوامل.

1. الركود الاقتصادي: من أخطر العوامل التي تهدد كيان المنشآت الصغيرة: ظهور ملامح الركود الاقتصادي، الذي يترتب عليه انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام مؤذنة بفشلها، ومحدودية القوى الشرائية للأفراد. ومن ثم يحدث فائض في الطاقة الإنتاجية، الذي يؤدي في حالة استمراره كظاهرة اقتصادية إلى عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على تحمل أي خسارة، أو الاستمرار في العمل في ظل الركود، وذلك لمحدودية إمكانيات هذه المشروعات، مقارنة بالمشروعات الكبيرة. حيث إن صغر حجم هذه المنشآت، وصغر رأسمالها، وحجم إنتاجها ونشاطها قد لا يسعفها في مواجهة الخسائر المترتبة على الركود الاقتصادي.
2. المشكلات التمويلية: تحتاج المشروعات الصغيرة إلى رأس المال اللازم لتمويل نشاطها الإنتاجي، سواء على شكل رأس المال الجاري لشراء احتياجاتها من المواد الخام، أو النصف مصنعة بالقدر الذي يمكنها من العمل بانتظام على مدار العام أو على شكل رأس المال اللازم لتلبية احتياجاتها من الأصول الثابتة، مثل الآلات والمعدات اللازمة

لعمليات الإحلال والتجديد. ولا شك أن عدم توافر التمويل الكافي لتلبية هذه الاحتياجات، يشكل عائقاً أمام انطلاق هذه المشروعات وتطورها وخروجها من دائرة النشاط الإنتاجي التقليدي، إلى ارتياد العديد من الأنشطة الصناعية غير التقليدية.

وفي أغلب الدول النامية تتمثل أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة للحصول على التمويل من جهات خارجية ما يلي:

1. الضآلة النسبية لحجم القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة، سواء من بنوك التنمية الصناعية أو البنوك التجارية، وتركزها في القروض قصيرة الأجل بالعملة المحلية، مما لا يتفق مع آجال التمويل اللازمة لظروف المشروعات الصغيرة، ويجعلها محصورة في نطاق تمويل رأس المال الجاري، دون إنشاء صناعات جديدة أو تطوير الموجود منها. ويؤكد ذلك نتائج استبيان أعده مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية على 182 منشأة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين فيها 40 عاملاً، وأن 98% من عينة الدراسة تتعامل مع البنوك التجارية، ولكن 89% من العينة تتعامل مع البنوك التجارية في شكل حسابات جارية، بينما 24% منها تتعامل في الاقتراض، و43% منها تتعامل من خلال الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان. كما اتضح من الدراسة: أن الأسباب التي تدفع منشآت الأعمال الصغيرة للاقتراض أن 41% من المنشآت تقترض لتمويل عمليات يومية، و37% منها تقترض لتوسيع الطاقة الإنتاجية، و16% منها تقترض لتمويل أزمات طارئة، و6% منها تقترض لسداد ديون متراكمة.
2. البنوك التجارية وبنوك التنمية الصناعية تغالي في الضمانات المطلوبة لتمويل المشروعات الصغيرة، التي لا تستطيع هذه المشروعات توفيرها، بجانب ارتفاع معدل الفائدة، الذي تطلبه هذه البنوك على القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة.
3. تعقد الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل اللازم من الجهات المانحة والصناديق الحكومية، مما يصيب اليأس والتذمر وإحباط رواد الأعمال. إذ مع تعقد الإجراءات فإن طولها يصل أحياناً إلى ما يزيد عن سنتين من انتظار منح القرض.
4. قصور البنوك التجارية في القيام بتمويل هذا النوع من النشاط، والتركيز على تمويل المشروعات الكبيرة دون الالتفاف إلى المشروعات الصغيرة.
5. تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المشروع الصغير، حيث إنه في ظل ضعف الثقة بالمشروعات الصغيرة، فإن مؤسسات التمويل تلجأ إلى التدخل بالمشورة الفنية والمالية في بعض الأحيان. وعادة لا يتقبل صاحب المشروع الصغير هذا التدخل ويميل

إلى تولي كافة عمليات المشروع بالكامل، وذلك قد يدفع العديد من المشروعات الصغيرة للعزوف عن التعامل مع مؤسسات التمويل في الدول النامية.

6. في ظل وجود العوائق المذكورة أعلاه، مع حاجة المشروعات الصغيرة إلى الائتمان المصرفي، فإنها تضطر إلى البحث عن أموال لدى مصادر أخرى من سوق نقدية ومالية غير منتظمة ومستقلة ومكلفة، مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

3. مشكلات الاستثمار: تتعدد المشكلات الاستثمارية التي تعاني منها المشروعات الصغيرة، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

تعدد التشريعات، وما يترتب عليها من تضارب وتعطل الأعمال، نظرًا لكثرة وطول الإجراءات المطلوبة من المشروع الصغير خلال مرحلة التأسيس، فقد يحتاج تأسيس المشروع الصغير إلى عدد من الإجراءات للحصول على كثير من الموافقات، ومن جهات متعددة حسب أنظمة استقدام العمالة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وأنظمة البلديات، وأنظمة الدفاع المدني، وقرارات ونظم التعامل مع مختلف الإدارات الحكومية،

نظرًا لصغر حجم المشروع الصغير، فإنه لا تتمتع بالحوافز والمزايا الاستثمارية الممنوحة للمشروعات الكبيرة. ومن أمثلة ذلك الإعفاءات الجمركية المرنة، الإيجار الرمزي للأرض المخصص للمنشآت الصغيرة، أسعار فائدة منخفضة للقروض، دعم أسعار الطاقة، أفضلية شراء المنتجات من قبل الحكومة.

4. المنافسة: تتفاقم مشكلة المنافسة بشكل كبير في قطاع المنشآت الصغيرة، وتتمثل في المنافسة بين المنشآت الصغيرة بعضها مع بعض، والمنافسة مع الشركات الكبيرة، ثم المنافسة مع المنتجات الأجنبية. وقد حدثت هذه المشكلة في بعض دول الخليج للأسباب الآتية:

- حرية الدخول لقطاع المنشآت الصغيرة، مما أدى إلى الزيادة العددية الهائلة في المنشآت.
- مشكلة المنافسة مع المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى الحرية شبه المطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية، وعدم توفر الحماية الكافية للمنتجات الوطنية، التي تعاني من انخفاض جودتها بالمقارنة.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة مع ضعف كفاءة المنشآت الصغيرة في استخدام الأساليب والوسائل لمقاومة هذه المنافسة، فإن النتيجة هي الفشل.

5. عبء المشاركة المجتمعية (زكاة وضرائب): نظرًا لأن المشروعات الصغيرة تعتمد غالبًا على التمويل الذاتي أو العائلي، فإن عبء المشاركة المجتمعية يكون أكبر. وذلك لأن المزايا

المرتبطة بتلك المشاركة المجتمعية يترتب عليها تخفيض في عبء المشاركة المجتمعية على المشروع الصغير. كما أن عدم انتظام الحسابات (الزكاة والضرائب) الخاصة بهذه المشروعات، يعطي فرصة للمؤسسات المالية، التي تقوم بتحصيل تلك المساهمات في استخدام التقدير الجزافي، الذي قد يكون فيه ضرر وإجحاف في حق هذه المشروعات الصغيرة.

6. مشكلة نقص المعلومات: من أهم المشكلات التي يمكن أن تعاني منها المشروعات الصغيرة افتقاد قاعدة معلومات تشتمل على بيانات عن السوق، وما يشمله من مؤسسات اقتصادية من حيث النشاط والحجم والقدرات، أو تفتقد إلى معلومات عن سوق الموارد ومستلزمات الإنتاج بالإضافة إلى المعلومات اللازمة عن الأنظمة والقرارات والتشريعات، أو افتقاد وجود خرائط لتوزيع المشروعات، التي تمارس النشاط نفسه أو أنشطة ذات علاقة على مستوى المنطقة أو الدولة. وقد تعاني المشروعات الصغيرة من هذه البيانات في حالة توفرها من التقادم.
7. نقص العناصر البشرية المدربة ذات المهارة العالية: هي من أكبر المشكلات التي يمكن أن تواجه المشروعات الصغيرة، لعدة أسباب منها:

1. عدم كفاية المراكز التدريبية المتخصصة، ذات الإمكانيات الفنية الملائمة، لتأهيل عناصر بشرية تتمتع بمهارات وقدرات، تناسب المشروعات الصغيرة.
2. عزوف نسبة كبيرة من الشباب عن التدريب على المهن الحرفية والمهارات اليدوية.
3. اتجاه المهارات العاملة للعمل في المنشآت الكبيرة لاعتبارات الأجور والحوافز، وفرص الترقي، وعدد ساعات العمل، والمخاطر
4. نظرة المجتمع إلى الحرفيين، وضعف الثقافة المجتمعية تجاه المهن الحرفية
5. ارتفاع معدل دوران العمل، بسبب اعتماد هذه المشروعات على حديثي التخرج وقليلي الخبرة، الذين لا يجدون فرصة عمل أخرى. وبعد اكتسابهم للخبرة يتم انتقالهم إلى فرص عمل أخرى يرون أنها أفضل.

8. المشكلات الاجتماعية: تظهر هذه المشكلة في المجتمعات التي تتميز بوجود عرف سائد وأخلاقيات معروفة أو عنصرية على أي أساس من التمييز، ويؤثر ذلك بشكل مباشر على المشروع، سواء في توفر العمالة أو التسويق للمنتج أو مزاولة أنشطة معينة. وقد تبرز هذه المشكلة بشكل واضح في القطاع النسائي لطبيعة المجتمع وخصوصيته، حيث تعاني المستثمرة من العديد من المعوقات، مثل محدودية الفرص الاستثمارية المتاحة، وصعوبات

التوظيف والعمل، هذا بجانب المعاناة في التعامل مع الأجهزة النسائية في العديد من المرافق الحكومية.

9. المشكلات السوقية:

1. الانخفاض المفاجئ أو تقلب الطلب على بعض منتجات المشروع، وانعكاس ذلك على كفاءة المشروع.
2. احتمال استغلال التجار الوسطاء للمشروعات الصغيرة، وحصولهم على هوامش توزيع عالية.
3. ضعف القدرات الفنية والمالية للقيام بالبحوث التسويقية، وتحديث معلومات المشروع عن أسواقه وعملائه ومنافسيه.
4. قلة وتقادم المعلومات عن السوق والمستهلك والمنافسين.
5. تقلب المبيعات وعدم استقرارها عادةً ما تتعرض مبيعات المشروعات الصغيرة للتقلبات المفاجئة بصورة تهدد كيانها.

المجموعة الثانية: مشكلات البيئة الداخلية

هناك عدد من السلبيات والمشكلات التي تعاني منها المنشآت الصغيرة، والتي قد تعرضها للفشل والانسحاب من السوق. ومن أهم هذه المشكلات الآتي:

1. المشكلات المالية:

1. مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم وجود) دراسة جدوى للمشروع الصغير قبل التأسيس، مما يجعل موقفه التمويلي أو التسويقي أو الإنتاجي ضعيف أو غير مناسب مع متطلبات السوق والظروف الاقتصادية والإمكانيات المتاحة أو الممكنة لأصحاب المشروع.
2. مشكلات ناتجة عن التوسعات غير المخططة، حيث يقوم أصحاب المشروعات الصغيرة بإجراء توسعات واستثمارات إضافية في المباني والتأثيث وشراء مخزونات دون تخطيط، ودون تقدير صحيح للظروف الاقتصادية المستقبلية، مما أدى إلى وجود طاقات إنتاجية عاطلة وأموال عاطلة غير مستغلة، وكثيرًا ما يؤدي ذلك إلى خروجها من السوق.
3. عدم القدرة على الإنتاج بحجم كبير، أو الشراء بكميات اقتصادية يؤدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، ومن ثم ارتفاع سعر البيع، وضعف القدرة التنافسية السعرية.

2. المشكلات الإدارية: تعاني المنشآت الصغيرة من ضعف واضح في الإدارة، وذلك يعزى بشكل رئيس إلى افتقاد الإخصائيين بمختلف المجالات الإدارية، مثل الإدارة، والبحوث،

والمحاسبة، والتسويق. وبذلك تفتقد هذه المنشآت اتباع الأساليب والإجراءات الإدارية السليمة، مما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية، التي منها ما يلي:

1. ضعف القدرات التنظيمية لدى أصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

2. نقص المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في المشروعات الصغيرة، حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف، الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة، ويعتمد بشكل أساسي على خبرته الذاتية في إدارة المشروع، ويميل عادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات. ويتمسك المدير المالك بجميع السلطات والمسؤوليات عن كل الأعمال، ولا يقوم بتفويض غيره بالقيام بها، مما يشكل عبئاً عليه، وقد تستمر هذه المشكلة في المشروع رغم توسعه.

3. تعاني المشروعات الصغيرة عادة من ضعف الكوادر المحاسبية أو عدم وجودها، والاعتماد أحياناً على المحاسبين الخارجيين في إعداد حساباتها. ويترتب على ذلك افتقاد الكثير من المشروعات الصغيرة السجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة. كما تعاني هذه المشروعات من عدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحب المشروع، ومن إهمال الاحتياطيات اللازمة، مما يقلل من مصادر التمويل الذاتي للمشروع.

4. افتقار العديد من المشروعات الصغيرة لمفهوم تخطيط الإنتاج للمفاهيم الأساسية للجودة، نتيجة عدم الإلمام بالمعايير والمواصفات وبنظم الرقابة على الجودة، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع تسويقها.

5. ضعف قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة من القيام بوظائف التنظيم والرقابة بصورة سليمة، مما يؤدي إلى عدم جودة أو تضارب القرارات، وإهدار موارد المشروع.

6. ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة، التي تواجه المشروعات الصغيرة في مراحل النمو المختلفة، ومنها أهم تحديدات عملية تطوير المنتج، أو زيادة الطاقة الإنتاجية، أو زيادة الاستثمار في المخزون، أو إعداد برامج التسويق، وغيرها.

3. المشكلات التسويقية

1. عدم القيام بأنشطة بحوث سوق، لعدم توافر الخبرات والمهارات الإدارية والتسويقية لدى المشروع، بجانب عدم قدرة المشروع الصغير على الاعتماد على جهات خارجية مهنية، متخصصة لإجراء تلك البحوث لصالح المشروع، بسبب حجم النفقات لتلك الأبحاث، قياساً إلى القدرات المالية المحدودة للمشروع الصغير.

2. ضعف الخبرة والقدرة التسويقية، وضعف مهارة بيع جودة المنتج، مع صعوبة توفير عناصر أكفاء، ويرتبط بذلك عادة مشكلات في التعامل مع العملاء، وتحصيل مستحقات المشروع.
3. عدم الاهتمام الكافي بالتسويق، وتخصيص مبالغ زهيدة لمتطلباته.
4. الاعتماد على الاجتهادات الفردية لرائد الأعمال، والاعتقاد بأن اللجوء إلى وسائل التواصل الاجتماعي للتسويق كافيًا.

معالم النجاح..

عندما توفي (جوى ويلسن) مؤسس شركة زيروكس، وجد معه مذكرة صغيرة، كان يبدو أنه يحتفظ بها في حافظته، وكانت تقول: «لكي تحظى بالسكينة يجب أن يكون ذلك من خلال قيادتك لمشروع صغير، يحقق السعادة لعامليه، ويخدم عملاءه، ويحقق الرفاهية لمالكيه».

كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟
How can you avoid failure?

مع تزايد الاهتمام بموضوع فشل المشروعات الصغيرة في بداية الثمانينيات، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وما ينبغي التأكيد عليه أن كلًّا من المنشآت الكبيرة والصغيرة عرضة للفشل، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي تسهم في تعرض المشروعات الصغيرة للفشل بشكل أكبر، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، والتي يظهر نتائجها فيما يلي:

الجدول رقم (6 - 8) ملخص بأهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة

م	Sharon	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsch	Janet Harris-Lange (بالنسبة لسيدات الأعمال)
1	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الإستراتيجي	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال	ضعف علاقات التضامن مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجه بالسوق	عدم توافر معلومات عن الملاك من الإناث
5	نقص التخطيط الإستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
7	عدم وجود معاونين للمالك/ المدير.	قلة التزام وجهد المالك/ المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة
8	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف.	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

المصدر: Sharon Nelton, 1992

الفشل ليس عيبًا، والإخفاق ليس نهاية المطاف، وقد يفشل رائد الأعمال، لكنه ربما استفاد كثيرًا من ذلك الفشل لنجاح قادم. وفي هذا القسم نورد عددًا من الاقتراحات، التي يمكن أن تساعد في علاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة، وهي كما تظهر في الشكل الآتي:


الشكل رقم (2 - 8) كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟



1. افهم مشروعك بعمق: من المهم بناء الخبرة والمعرفة المناسبة للنشاط الذي سيزاوله رائد الأعمال. حيث ينصح المستثمر بداية بتحصيل المعرفة اللازمة عن القطاع، الذي سيتم الاستثمار فيه، وجمع كل المعلومات اللازمة لذلك، ومن جميع المصادر عبر الاطلاع على المصادر المكتبية المختلفة كالمجلات، الورديات، الكتب، التقارير، والإحصائيات. من الضرورة الاتصال بالموردين، والعملاء، والهيئات التجارية، وكل من له علاقة بالقطاع الذي يمكن الاستثمار فيه.
2. صمم خطة أعمال ملائمة: إن إعداد خطة الأعمال Business plan يعد أمرًا مهمًا لأي رائد أعمال يسير في طريق غير واضح، وبالرغم من ذلك، فإن الكثير من رواد الأعمال لا يخصصون جزءًا من وقتهم لتطوير هذه الخطة.

ومن فوائد خطة الأعمال: أنها تساعد على تمهيد طريق النجاح، كما أنها تعد وسيلة للمقارنة، وقياس الإنجازات الحقيقية، فضلًا على أن الخطة تساعد رائد الأعمال في التأكد من صحة الفروض، قبل اتخاذ أي قرارات مرتبطة بالاستثمار. كما تساعد في مواجهة الصعوبات والتحديات، والإجابة عن أهم الأسئلة قبل الاستثمار

3. أدر مصادر التمويل: إن أفضل وسيلة لمواجهة الصعوبات المالية هو تطوير نظام عمل، ومن ثم استخدامه في اتخاذ القرارات الصحيحة، ولا يمكن لأي رائد أعمال تحقيق الرقابة في الاستثمار، إذا لم يكن قادرًا على المحافظة على مركزها المالي. إن أول خطوة في إدارة المصادر المالية بجدارة هو الحصول على رأسمال تأسيسي جيد، حيث إن تكاليف التأسيس باهظة جدًا.

4. افهم القوائم المالية: من المهم أن يطلع رائد الأعمال على وضع استثماره من خلال الاعتماد على السجلات والقوائم المالية، إذ إنها تمثل وسيلة إدارية صعبة. ومن متطلبات النجاح الأساسية في أي مشروع، هو بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة والتمويل. حيث إن التفسير الملائم لهذه القوائم يعد مؤشرًا يعتمد عليه للتأكد من صحة الاستثمار، أو التعرف على المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، ومن أمثلة ذلك انخفاض المبيعات، تدهور الأرباح، ارتفاع الديون، وتقلب رأس المال العامل.

5. وجه الأشخاص بنجاح: لا بد من معرفة إدارة الناس بنجاح، حيث إن من متطلبات المشروع استقطاب كفاءات متدربة، ويقدم لها حوافز ملائمة. وهذا الأمر مهم، حيث إن كفاءة الأشخاص هي التي تحدد مدى نجاح المشروع. وهذه القضية تمثل أحد التحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة.

6. اهتم بنفسك: إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة جيدة، لذا من المهم معالجة أي ضغوط، يتعرض لها رائد الأعمال. كما أن من المهم إدارك أن أهم ما يمتكله المستثمر هو وقته، حيث إن من المهم إدارة هذا الوقت بنجاح، ولا يمكن تحقيق هذا النجاح دون عزيمة وإصرار وصبر.

قصة نجاح Success Story

إزهلها ... Ezhalha



أحمد المحيسني شاب طموح وعصامي منذ الصغر، بدأ التجارة طفلا، يبيع الحلوى لأطفال الحي، وفي أيام الإجازة الأسبوعية يذهب لسوق الخضار، ليعمل حمّالًا يجني بعض المال لأسرته التي تعولها والدته الكريمة بعد وفاة والده. جنى أحمد أول مبلغ له من حمل الأغراض التي يشتريها المتسوقون في السوق، ولم يصرفه في شراء الألعاب، والفرح بما جناه من مال لأول مرة، بل اشترى به عربة تمكنه من حمل أكبر قدر من الأغراض. وفي المرحلة الثانوية كان هاجس أحمد وحلمه الكبير أن يخوض غمار التجارة، ويبدأ مشروعه التجاري الأول. لم يكن حينها يملك سوى سيارته التي جمع لها المال منذ أن كان صغيرًا، ولكن الله قدر أن يتعرض لحادث سير ألحق بسيارته (رأس ماله) أضرارًا جسيمة، ظن أنها بخّرت أحلامه الطموحة بين عينيه. إلا أن لطف الله ورعايته جعلت من هذه الحادثة منعطفًا جديدًا نحو عالم التجارة والعمل الحر. كان أحمد حينها يبلغ السابعة عشر من عمره، فأخذ يبحث عن ورشة صيانة للسيارات تقبل بإصلاحها مقابل العمل لديهم مجانًا، على أن يوفر هو قطع الغيار التالفة للسيارة. وبعد مرور ما يزيد عن شهر استطاع أحمد أن يصلح سيارته، بل ويبيعها بعد ذلك ليبدأ بمشروعه الجديد، وهو أن يمتلك ورشة صغيرة لصيانة للسيارات. واجهت أحمد عقبات كبيرة لبدء العمل، منها صغر سنه القانوني لامتلاك مشروع وإمكانية إدارته للعمال وتوجيههم، ولكن ذلك لم يعقه عن استمرار المسيرة والصبر والمثابرة، فاستمر في ورشته طوال دراسته المرحلة الثانوية، ليأتيه بعد ذلك العرض الأول بشراء ورشته من أحد تجار التشليح الكبار. وتمكن حينها من استثمار المبلغ لفتح مركز صيانة سيارات كبير ومتعدد الخدمات. كان أحمد يدير المركز بنفسه، ويستقبل العملاء، ويتابع إنهاء العمل، والإشراف على العمال، ويمكث في مركزه قرابة 16 ساعة يوميًا، وفي بعض الأحيان يضطر للنوم في مكتبه، فحقق بفضل الله نجاحًا مبهرًا في سنته الأولى، واستطاع أن يكسب ثقة العملاء، وأن يجمع رأس مال جديد للتوسع في المنطقة. وخلال سبع سنوات من الجهد الكبير والعمل الدؤوب استطاع أحمد أن يفتتح 12 فرعًا في المنطقة، تشمل كل التخصصات في مجال صيانة السيارات. ثم تمكن عام 2019م أن يمتلك 23 فرعًا منتشرة في مناطق المملكة المختلفة.

ومع ظهور التقنية كان لدى أحمد شغف في الدخول لعالم الاقتصاد التشاركي، وذلك لانتشاره السريع، فأسس التطبيق الرائد لتقديم خدمات الصيانة في المنطقة (إزهلها)، حيث أصبح أول تطبيق

في العالم يقدم خدمة شفط الصدمات بالإضافة إلى توفير أكثر من 42 خدمة أخرى في التطبيق. وقد انضم معه أكثر من 32000 ألف مزود خدمة أو كما يطلق عليهم (فزاع)، وحقق أكثر من مليون خدمة، وانتشر في أغلب مناطق المملكة، كما حقق التطبيق 250000 ألف دخول باللحظة نفسها. وقد قدرت صحيفة الرياض السعودية في تقرير صحفي عام 2018م أن التطبيق الذي يعد الحصان الجامح من بين التطبيقات المحلية يقدر قيمته بما يقارب 180 مليون ريال سعودي، وفي طريقه للطرح الأولي. إضافة إلى ذلك فقد قدم التطبيق عدة مبادرات إنسانية اجتماعية، منها خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة مجاناً في الطريق، وخدمة جميع سيارات حجاج بيت الله الحرام في المملكة خدمة كاملة، وتدريب الشباب على أعمال الصيانة، وغيرها من مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية. توج هذا النجاح بحصوله عام 2019م على جائزة (عصاميون) كأبرز شاب عصامي من مؤسسة ماسك الخيرية.

أسئلة وواجبات

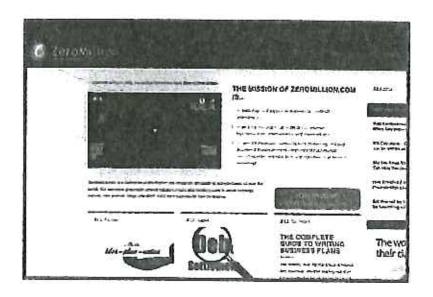
Questions and Assignments

1. تنقسم عوامل فشل المنشآت الصغيرة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. ما هو الفرق بينهما؟
2. قم بعمل بحث ميداني عن رائد أعمال قد خاض تجربة استثمارية غير ناجحة، وأعد تقريرًا يوضح أسباب تعثر هذا الاستثمار مع الاستعانة بمصادر مكتبية لإثراء التقرير.
3. اختر رائد أعمال في قطاع المنشآت الصغيرة، قم بمقابلته ثم إعداد تقرير بخصوص المشكلات التي يواجهها في عملهم.
4. من أهم المشكلات التي تواجهها المنشآت الصغيرة في المملكة هو استثناؤها من المزايا التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة. من خلال البحث في هذا الموضوع أعد تقريرًا عن ثلاث من هذه المزايا.
5. قم بمقابلة أحد رجال الأعمال في المنطقة المحيطة، واكتب قصة نجاحه، فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات.
6. اتصل بإحدى مؤسسات دعم المنشآت الصغيرة ورواد الأعمال، وأعد تقريرًا يجيب عما يلي:
   - ما هي شروط دعم المشاريع الصغيرة؟
   - ما هي متطلبات التقديم للدعم؟
   - ما نوع المشاريع التي تم قبولها؟
   - مدى تشابه المشاريع المقبولة بمشروعك.
   - كم من الوقت يستغرقه التقديم للحصول على دعم؟
   - ما هي أسباب رفض بعض المشاريع؟
7. ما هي أهم الأشكال القانونية التي تأخذها المنشأة الصغيرة؟ وما هي أهم ما يمكن أن تتعرض له هذه الأشكال من صعوبات؟
8. اعمل مقابلة مع خمسة مستثمرين في المنطقة التي تقيم بها. وبيِّن ما هو شكل الملكية التي اختارها كل منهم، ولماذا؟ وأعد تقريرًا يلخص النتائج التي توصلت إليها؟
9. ابحث في الإنترنت عن تجربة ابتكارية لرائد أعمال من البيئة العربية، وقم باستعراضها مع زملائك؟
10. اختر إحدى المنشآت الصغيرة التي تتعامل معها دائمًا، وأعد تقريرًا عن طبيعة علاقة هذه المنشأة بعملائها؟

مصطلحات
Terminologies

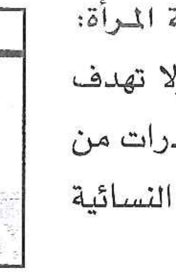
Success	نجاح
Failure	فشل
Risks	مخاطر
External environment	البيئة الخارجية
Internal environment	البيئة الداخلية
Economic Recession	الركود الاقتصادي (الكساد)
Financial shortages	مشكلات تمويلية
Competition	المنافسة
Information shortages	نقص المعلومات
Owner	صاحب العمل
private sector	القطاع الخاص
Business plan	خطة المنشأة
Motives	دوافع
Ambition	طموح
marketing study	دراسة السوق

مواقع إنترنت
Websites



زيرو مليون: مركز موارد رواد الأعمال في زيرو مليون مليء بالمقالات والمعلومات، التي تحتاجها لمساعدتك على توليد الأفكار، وبدء مشروعك الخاص بصفتك رائد أعمال.

http://www.zeromillion.com



صندوق الأمير سلطان بن عبدالعزيز لتنمية المرأة: صندوق الأمير سلطان مؤسسة مستقلة ماليًا، ولا تهدف للربح، يعمل في مجال الدعم الفني والمالي للمبادرات من الفتيات والسيدات السعوديات، وكذا المشاريع النسائية الصغيرة الجديدة.

http://www.psfw.org



مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة: وتهدف المؤسسة إلى تمكين المشاريع الصغيرة من النجاح وامتلاك المعرفة، وتوظيفها لمواجهة تحديات التنمية. وتعمل على مجموعة من القطاعات لتحقيق رسالتها الإستراتيجية، وهي: الثقافة، المعرفة والتعليم، ريادة الأعمال، وفرص العمل.

http://www.sme.ae



ريادة: مركز وطني غير ربحي، متخصص في مساعدة الراغبين في ممارسة العمل الحر وأصحاب المشاريع الصغيرة والناشئة من الجنسين، من خلال التدريب والتأهيل وتقديم الاستشارات والإرشاد واحتضان المشاريع، والمساعدة على الحصول على التمويل، وتسهيل الإجراءات الحكومية.

https://www.riyadah.com.sa

9

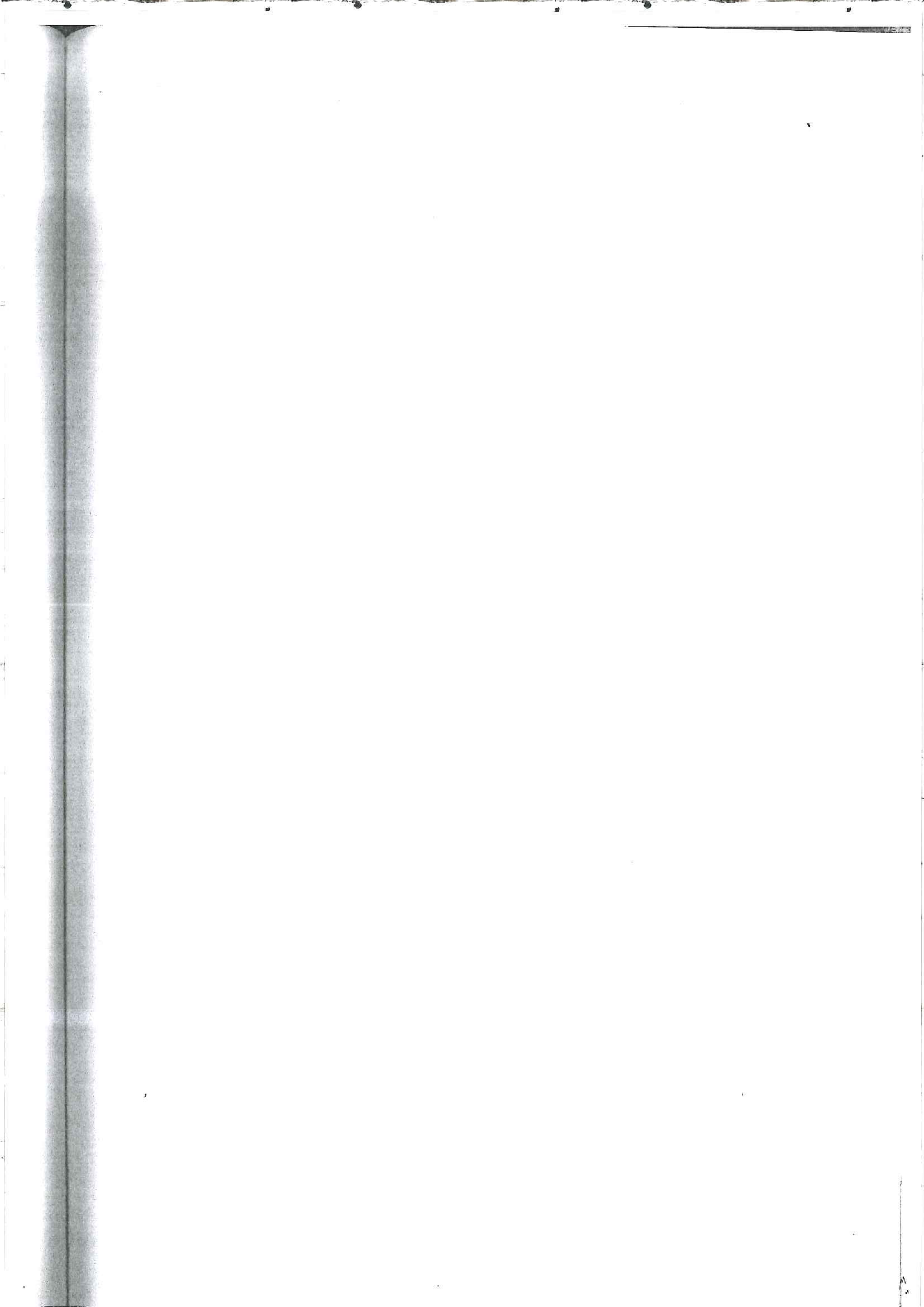
الفصل التاسع

تمويل المشروع

Financing the project

محتويات الفصل التاسع

- مقدمة
- تقييم الوضع المالي لرائد الأعمال
- تقدير رأس المال اللازم للمشروع
- التمويل الأولي المبدئي
- مصادر تمويل رواد الأعمال
- عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب
- عشرة أشياء ينظر لها البنك قبل إعطاء القرض



مقدمة

Introduction

في هذا الفصل سوف نتناول طرق وأساليب تمويل المنشأة، مثل الاقتراض من الأصدقاء والأقارب، أو البنوك، أو المستثمرين الممولين، ورأس المال الجريء، والتمويل الجماعي.

ولكي تتمكن فكرة العمل من تثبيت أقدامها، فإن الإمكانيات المالية تعد ضرورية حتى تصل الفكرة إلى التنفيذ. وقد يحدث هذا الأمر مفارقة واضحة بالنسبة لصاحب المنشأة الجديدة. فالمشروع الصغير يهدف إلى الربح كغيره من المشاريع، وقد يفاجأ صاحبه أنه يحتاج قدرًا كبيرًا من المال فقط، لكي يبدأ الحركة.

ومن الطبيعي أن يختلف كل مشروع عن الآخر فيما يتعلق بمتطلباته المالية المقترحة، وفي كل الأحوال فإن أهمية المال للمشروع كأهمية الهواء والماء بالنسبة للإنسان. وقد قال الفيلسوف الألماني آرثر شوبنهاور: «الثروة مثل ماء البحر، كلما شربنا منه ازددنا ظمأً».

تقييم الوضع المالي لرائد الأعمال

Evaluating the financial position of the entrepreneur

قبل أن يبحث رائد الأعمال عمن يمول مشروعه عليه أن يبدأ بتقييم وضعه المالي لمعرفة قدرته المالية للمضي قدمًا في إنشاء المشروع، ولتقييم الوضع المالي الشخصي، لا بد من معرفة وتحديد الآتي:

- المبلغ المتوافر حاليًا، أو يمكن توفيره ذاتيًا.
- الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم الوضع المالي.
- التمويل من المصادر الأخرى.

المبلغ المتوافر حاليًا

يتضمن هذا المبلغ ما لدى رائد الأعمال حاليًا، وما يمكن توفيره ذاتيًا بتحويل بعض الممتلكات الخاصة إلى نقدية، وتشمل ما يلي: النقود، الادخار، السندات، الأراضي، العقارات، الأسهم، السيارات، وغيرها. ومن الطبيعي أن تكون النقود والادخار والأسهم سهلة التحريك أكثر من غيرها من الأصول الأخرى. المهم ألا يفكر رائد الأعمال ببيع الأراضي، أو العقارات، أو السيارات، وتحويلها إلى نقدية سائلة إلا حين الضرورة لذلك.

كيفية تقييم وضعك المالي الحالي

يمكنك تقييم وضعك المالي الحالي من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: قدر المبلغ المتوافر لديك حاليًا من المصادر المختلفة.

الخطوة الثانية: قدر المرحلة الزمنية التي تتوقع أن مشروعك المستقبلي يمكنه أن يؤمن لك عائدًا ماليًا. الخطوة الثالثة: قدر المبالغ التي تحتاجها أنت وعائلتك للمصروف الشخصي من بداية الإنفاق على المشروع، وحتى بداية تحقيق عوائد من هذا المشروع.

الخطوة الرابعة: قدر المبلغ الاحتياطي اللازم لتوفير الأمان، وتجنب المخاطر والأزمات.

الخطوة الخامسة: يمكنك حساب المبلغ الذي تستطيع استثماره في مشروعك من خلال تطبيق المعادلة الآتية:

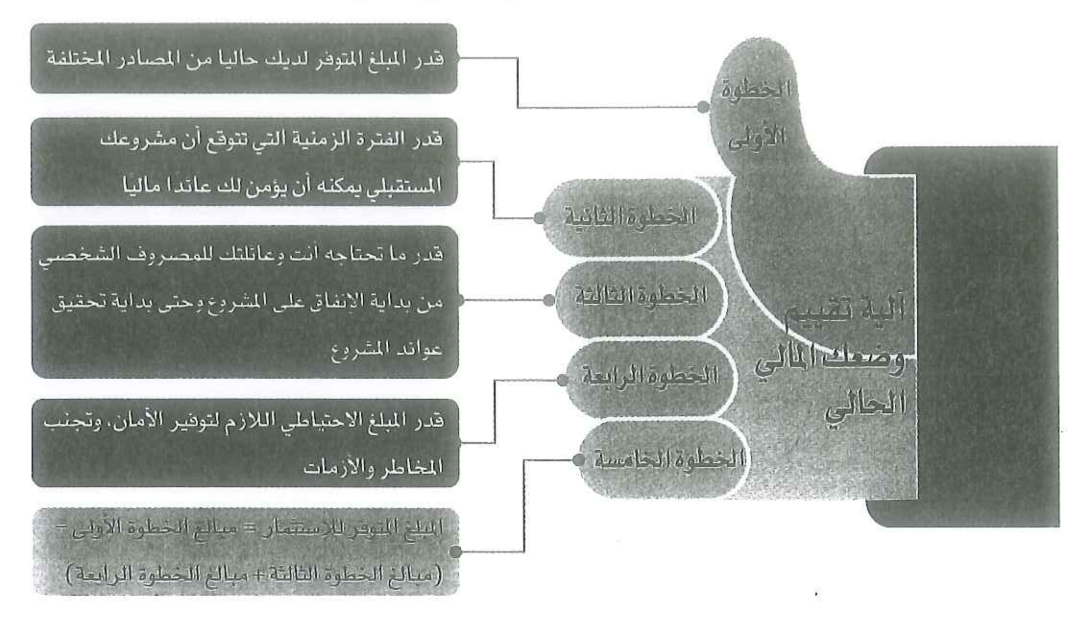
المبلغ الجاهز للاستثمار في المشروع = المبلغ الذي تم تأمينه في الخطوة الأولى مطروحًا منه كل من حاصل جمع المبلغ المقدر في الخطوة الثالثة والمبلغ المقدر في الخطوة الرابعة.

المبلغ المتوافر للاستثمار =

مبالغ الخطوة الأولى - (مبالغ الخطوة الثالثة + مبالغ الخطوة الرابعة).

ويمكن الاستعانة بالشكل الآتي لتوضيح هذه الخطوات:

الشكل رقم (1 - 9) خطوات تقييم الوضع المالي لرائد الأعمال



المرجع: الرخصة الدولية لريادة الأعمال 2018م.

التمويل من المصادر الأخرى.

أما التمويل من المصادر الآخرى فسوف نفرد لها قسمًا في مصادر تمويل رواد الأعمال.



معالم النجاح..

لا تهمل في إعداد الدفاتر: إذا لم تكن تفهم في الأرقام والحسابات، فعليك أن تأخذ دورة دراسية متعمقة في المحاسبة، أو تلجأ إلى خدمات أحد المحاسبين، أو تستأجر محاسبًا لمسك الدفاتر يعمل لديك بنظام بعض الوقت. فبرنامج الحسابات لا يجعل منك محاسبًا بارعًا. وكما يقول المثل القديم: «إذا أدخلت مهملات، خرجت إليك مهملات»، فهذا المثل يصدق تمامًا عندما لا تفهم إن كان أحد الحسابات دائنًا أم مدينًا لك. إن المعلومات المالية في هذه الحالة ستكون غير سليمة، تدفع أجرًا باهظًا لأحد المحاسبين، لكي يصلح لك ما حدث من فوضى.

تقدير رأس المال اللازم للمشروع

Estimation of capital required for the project

معرفة رائد الأعمال بكيفية حساب رأس المال اللازم للمشروع في مرحلة ما قبل التشغيل ومرحلة التشغيل يساعده في الاستخدام الاقتصادي والاستثمار السليم لإمكانيات المشروع، كما أن الإلمام بكيفية تقدير رأس المال اللازم للمشروع يسهم في جودة تحديد مدة المشروع وشكله القانوني والموقع الملائم. كما أنه يحدد فيما إذا كان رائد الأعمال في حاجة إلى الاقتراض أو الاكتفاء بما لديه من مال. ويساعد أيضًا في التحديد الأولي لمصادر التمويل المناسبة للمشروع.

عند تقدير رأس المال يتضح لرائد الأعمال: أنه سيحتاج عند تأسيس المشروع إلى نوعين من رأس المال، لتغطية احتياجات المشروع:

1. رأس المال اللازم لتغطية تكاليف ما قبل التشغيل (التأسيس)
2. رأس المال اللازم لتغطية تكاليف مرحلة التشغيل

تتبين هذه الاحتياجات وفق المعادلة الآتية:



الشكل رقم (2 - 9) احتياجات رأس المال



1. تكاليف ما قبل التشغيل (التأسيس): وتشمل عادة تكاليف الترخيص والتسجيل، وتشمل كافة التكاليف الخاصة بالسجل التجاري والصناعي، وتكاليف الغرفة التجارية الصناعية، ورسوم البلديات، والتراخيص الأخرى.
2. تكاليف العقار: وتشمل قيمة الإيجار، أو الاستثمار، أو الشراء، وتشمل أيضًا المباني والتعديلات، التي ستدخل على البناء لأغراض المشروع، كما تشمل التكاليف الخاصة بالديكور، الأثاث، التجهيزات، التكاليف الخاصة بتأمين الماء والكهرباء والهاتف.
3. تكاليف الآلات والمعدات والأدوات والمركبات: وتشمل أيضًا تكاليف وسائل وأجهزة النقل التي يحتاج إليها المشروع
4. تكاليف العمالة لمرحلة ما قبل التشغيل: وهي العمالة التي يحتاجها المشروع لمدة محدودة لمهام خاصة في مرحلة ما قبل التشغيل، ويحتاج إليها بالإنشاء والتركيب، وقد يتم الاستغناء عنها في مرحلة التشغيل. وهي ربما تختلف عن العمالة التي يحتاج إليها المشروع في مرحلة التشغيل، إذ إن هذه العمالة تتناسب مؤهلاتها ومهاراتها مع احتياجات التشغيل والتجربة لخطوط الإنتاج بالمشروع.
5. تكاليف التسويق: يهدف التسويق في هذه المرحلة بالتعريف بالمشروع وبالمنتجات التي سيطرحها، وتركيز الدعاية والإعلان على نوع المشروع، وموقعه، وتميزه عن غيره من المشاريع وفي مواصفات وجودة المنتج، كذلك توجيه الرسالة الإعلانية إلى الشريحة السوقية، التي ستشكل محور اهتمامات المشروع. وهي المرحلة التعريفية التمهيدية، لتنفيذ الحملة الإعلانية مع طرح المنتج في السوق.
6. تكاليف أخرى: ربما يكون هناك تكاليف أخرى يحتاج إليها المشروع قبل بدء التشغيل، ولم تدخل في البنود السابقة، مثل التأمين، وتكاليف أخرى غير منظورة. إذ يضع رواد الأعمال مبلغًا إضافيًّا كاحتياطي أمان، لتغطية هذه التكاليف، التي قد تظهر في أثناء التركيب والتجهيز، وعادة ما يكون بين 5-10%.
7. تكاليف مرحلة التشغيل: تتمثل في التكاليف اللازمة لبدء عملية التشغيل والإنتاج، حتى بداية الفترة التي تستطيع فيها أن تبيع منتجات المشروع، وتحصل على الإيرادات نتيجة عملية البيع، ثم تبدأ في الإنفاق على العمليات اللاحقة، تتضمن هذه التكاليف: تكاليف المادة الأولية المطلوبة، لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة والرواتب والأجور، التي ستدفعها خلال هذه المرحلة والنفقات العامة المتعلقة بالماء والكهرباء والهاتف والتأمين والدعاية والإعلان والمصاريف النثرية الأخرى.



معالم النجاح..

إذا كنت تود أن تكون ثريًا، فعليك أن تبدأ عملًا تجاريًا. إن معظم الناس يربطون صافي المبالغ الضخمة بالدخل العالي، لكن في الواقع أن الأفراد ذوي الرواتب العالية لا يملكون قدرًا كبيرًا مما يسمى بالثروة. وفقًا لإفادة مجلة فوربيز Forbes Magazine، فإن 72% من أغنى رجال الأعمال في أمريكا هم أصحاب منشآت صغيرة، ورواد أعمال من الجيل الأول. كما أظهرت الدراسات أن المستثمر المول (الداعم) العادي لديه ثروة تتراوح ما بين مليون واحد إلى 10 ملايين دولار أمريكي. فإذا كان لديك أقل من مليون دولار أمريكي، فأنت لا تملك مالًا كافيًا للمغامرة في مشاريع كبيرة. بالرغم من أن الذين يملكون ثروة تزيد على 10 ملايين دولار يمكنهم أن يقوموا بهذه المشاريع، إلا أن كثيرًا منهم ليس لديهم الوقت للاستثمار بأنفسهم، ولكنهم يستخدمون مديريهم لتوظيف المال نيابة عنهم، أو التعامل مع شركات رأس المال الجريء.

التمويل الأولي (المبدئي)
Seed Capital

هناك عدة مدارس مميزة للفكر المتعلق بالتمويل الأولي (المبدئي) Seed Capital. تقول المدرسة الأولى: إنه كلما جمعت المزيد من المال في البداية كان ذلك أفضل. وتقول المدرسة الثانية: كلما كان التمويل المبكر أقل كلما كان ذلك أفضل. هذا يعني أنه يتعين على رائد الأعمال تحصيل فقط ذلك المبلغ من المال، الذي يعد ضروريًا جدًا لتشغيل الشركة في كل مرحلة من مراحل النمو. ويمثل الجدول الآتي هاتين المدرستين

الجدول رقم (1 - 9) التمويل العالي والتمويل المنخفض

التمويل المبدئي العالي	التمويل المبدئي المنخفض
- يتيح للشركة البقاء في ظل العوائق وحالات التأخير. - يتيح المزيد من المرونة في الاستفادة من مزايا الفرص الجديدة إن وجدت. - يسهل من مشكلات الحصول على ائتمانات من الموردين والبنوك. - يجعل صاحب المنشأة الصغيرة يشعر بالأمن في المراحل الأولية الحرجة.	- رأس المال المحدود يحول دون الخسائر الكبيرة وخسارة المصداقية على المدى الطويل من قبل المولين. - يحافظ على الانتباه والطاقات مركزة على الأهداف الرئيسة. - المال الإضافي ربما لا يستطيع أن ينفقه رائد الأعمال بصورة رشيدة.

وفي الواقع أن جمع مال أكثر مما يحتاجه المشروع سوف يكون كغطاء ضمان Security Blanket، مثل أن يكون لدى رائد الأعمال مال في البنك. وبالنسبة لبعض رواد الأعمال، فإن الدعم والضمان اللذين يقدمان يعدان ضرورين، بينما يعده البعض الآخر من رواد الأعمال ليس كذلك. إن الشعور بالأمن هو نعمة، طالما أنه لا يأتي بأزمات تعرض للاختناق. إذ إن اقتراض رائد الأعمال للمال، فإنه إما أن يعيده، أو يعجز عن السيطرة على المشروع أو جزء منه، فلا يستطيع إعادته.

وإجمالًا، فإن التمويل المحتمل للمشروع يمر بمراحل تتوافق مع المراحل التي يمر بها المشروع، وفيما يلي شرحًا لهذه المراحل، وما يتوافق معها من مصادر التمويل:

الشكل رقم (3 - 9) المراحل والتمويل





معالم النجاح..

معظم رواد الأعمال يرغبون في نقل أفكارهم في الأعمال إلى المستثمرين. فهم يتجاهلون أنفسهم، وينغمسون في تقديم إمكانية الناحية العملية لأفكارهم. لكن في الواقع، أن المستثمر يبحث عن شخصية صاحب المنشأة نفسه، وعن فريقه للإدارة.

مصادر تمويل رواد الأعمال

هناك عدة مصادر لتمويل مشاريع رواد الأعمال، يوضحها الشكل الآتي، ونوردها فيما يلي:

الشكل رقم (4 - 9) مصادر التمويل

رائد الأعمال	الأسرة
المستثمرون الداعمون	رأس المال الجريء
التمويل الجماعي	حاضنات الأعمال
البنوك	الصناديق الحكومية

1. رائد الأعمال نفسه

هذا المصدر نابع من التفكير بهذا السؤال المهم: ما هو مصدر التمويل الأول للشركة الجديدة؟ هذا يعني أن رائد الأعمال هو الممول، أي مدخراته الشخصية، أو رهن منزله، أو ائتمان، أو من خلال بيع سيارته، أو بعض ممتلكاته القيمة. كثير من رواد الأعمال يرفضون عن وعي وإدراك بيع كل ما يمتلكونه، فقد لا يملك رائد الأعمال الكثير، وفي الغالب يكون عائلًا لأسرة. ولا يمكن أن يجازف بكل ما يملك.

ومن ثم فمن الأسئلة الأولى التي قد يطرحها مستثمر، هي: ما هو إجمالي موجوداته الشخصية، التي استثمرتها؟ كيف يمكن أن يتوقع من مستثمر أن يضع في مشروعك أموالًا كسبها من التعب والجهد إذا لم تفعل أنت ذلك؟ كما أن المستثمر لا يرغب في سماع أنك وضعت خطط إنقاذ، فهو يرغب في سماع أنك ملتزم بشركتك بنسبة 100%.

2. الأسرة

يعد رائد الأعمال نفسه مصدرًا للتمويل، يتمثل مصدر التمويل التالي في الأسرة، وهما إما الوالدان، أو الزوجة أو الزوج، أو الأشقاء والشقيقات، أو أبناء العم، أو الأعمام، أو الأخوال، أو أي فرد آخر في الأسرة أو في العائلة. بعض رواد الأعمال يعارضون طلب أموال من أقاربهم أو زملائهم، قائلين: إنهم الملاذ الأخير، الذي يتجهون إليه للتمويل. لكن من ناحية عملية يمكن القول: إن الأقارب هم الأكثر استجابة للأفكار بالمقارنة مع الشركات الخاصة أو البنوك، لأنهم يعرفونك ويفهمون قدرات رائد الأعمال.

إن الاقتراض من الأقارب، يعني أن بإمكانك الحصول على أموال بقيمة أقل، وذلك من خلال دفع فائدة أقل أو تقديم حقوق أقل، مما يطلبه البنك، أو أصحاب رأس المال الجريء. كما أن التمويل الإضافي في المرحلة الأولية، أو مرحلة البداية لنمو الشركة، قد لا يكون متوفرًا، مما يجعل الوصول إلى الأسرة، أو الأصدقاء أكثر واقعية، ولربما يكونون هم المصدر الوحيد لرأسمال الشركة. والاقتراض من أحد أفراد الأسرة يعرض لأكبر المخاطر الشخصية. وذلك لأن في حال فشل المشروع، فإن هذا القريب سوف يخسر المال، أو قد تصبح الحقوق التي وُعِدَ بها لا قيمة لها. يزداد الأمر سوءًا إذا كان الدائنون هم الأقرباء بالمصاهرة، حيث تتعرض الزوجة أو الزوج للحرج من جراء ذلك.

بعد أفراد الأسرة، فإن أفضل من يتجه رائد الأعمال نحوهم هم الأصدقاء والزملاء، وما ينطبق على الأسرة من مزايا وعيوب ينطبق على الأصدقاء والزملاء.



معالم النجاح..

عندما ابتكر كل من (سكوت هانى) و(كريس ابوت) شركة جديدة، كانا صحفيين عاطلين، ليس لديهما سوى فكرة مبتكرة. فوضعا خطة لمشروعهما، وقاما في التحدث إلى أى فرد يعرفانه عن الاستثمار في شركتهما الوليدة. وفي النهاية استطاعا -بعد إلحاح- إقناع اثنين وثلاثين شخصًا من الأصدقاء والأقارب والزملاء السابقين بالاستثمار في مشروعهما، وجمعا حوالي ستين ألف دولار في عمليتهما وتأسيس شركتهما (تريفيال بورسيوت) في عام 2004 بلغ مجموع مبيعات ألعاب هذه الشركة 88 مليون لعبة، بيعت في 26 دولة و17 لغة.

3. المستثمرون الداعمون (الملاك) Angel Investors

يسمون أيضًا المستثمرين غير الرسميين أو المستثمرين الداعمين Angel Investors أو بترجمة مباشرة (المستثمر الملاك): المستثمر الداعم هو فرد أو عائلة لديه أصول كبيرة، وهو يستثمر في شركة في مراحلها المبكرة، مقابل ملكية في حقوق المشروع. أحيانًا، يقبل المستثمرون الداعمون أشكالًا أخرى من الدفع، لكن عادة ما يُنظر إلى المستثمر المول كفرد أو صاحب رأس مال مخاطر. والمستثمرون الخاصون أو الداعمون هم مصدر-إن لم يكونوا مصدرًا أساسيًا- لرأس المال في الشركات في مراحلها المبكرة، أو النامية.

ليست هناك أبحاث كثيرة عن المستثمرين الداعمين، إلى الحد الذي يحظى به التوثيق لرأس المال الجريء، ولربما يعزى هذا إلى الطبيعة المرنة وغير المنظمة لاستثمار الداعمين. على نقيض أصحاب رأس المال المخاطر والبنوك، لا ينتمي المستثمرون المولون أو الداعمون إلى جمعيات أو جماعات نقابية، وتحديد مواقعهم يتطلب الكثير من البحث والتفكير من قبل صاحب المنشأة. ويستثمر المستثمرون الداعمون من أجل المشاركة في الأعمال والمشاريع التجارية الصغيرة، وهم أحيانًا يجمعون بين أهداف الحياة والمصالح المالية، والكثير من هؤلاء المستثمرين هم أثرياء من صنع أنفسهم، والغالبية منهم استطاعوا جمع أموالهم عن طريق الأعمال التجارية، من خلال ملكية حقوق في شركات سابقة قاموا بتأسيسها.

صفات المستثمرين الداعمين Angel Investors

تتراوح أعمار المستثمرين الداعمين بين 48-59 سنة، وهم يحملون شهادات فوق الجامعية، أو لديهم خبرات في الإدارة. وأفادت صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal أن 30% من الأمريكان الذين اتجهوا للأعمال التجارية لأنفسهم في عام 1998م، كانوا دون 30 سنة من العمر. وهناك كثير من النساء التي تمتهن الآن أعمال المنشآت الصغيرة، الأمر الذي يوحي بقدوم موجة من المستثمرين الداعمين، الذين سيصبحون ظاهرة شائعة. والفرق بين المستثمرين الداعمين وأصحاب رأس المال الجريء، هي أن المستثمرين الداعمين يعملون بصفاتهم الشخصية، ويستثمرون أموالهم الخاصة بهم، مستخدمين بديهياتهم، وهم لا يعدون أنفسهم مشتغلين بالاستثمار، بل يعملون في التمويل المبدئي لاكتساب ثروات إضافية.

بيد أن أهم الاختلافات بين الفئتين تكمن في معايير وعمليات الاستثمار. فالداعمون يستثمرون لأسباب شخصية، تتضمن دوافع ليست مالية دائمًا. وعلى نقيض معظم أصحاب رأس المال الجريء، الذين يستجيبون للمساهمين، ويوظفون رأسمالهم في المشاريع بناء على

دوافع استثمارية واقتصادية محددة. كما أن المستثمرين الداعمين لا يلتزمون بقيود أو حدود معينة. ولا شيء يلزم المستثمرين الداعمين على الاستثمار، وهم لا يستثمرون كل رؤوس أموالهم، وليس لديهم عائد مستهدف محدد على الاستثمار. ولأن معظم أموالهم من صنع أنفسهم، فإن لديهم الرغبة أحيانًا في الإبقاء على النشاطات التي جنت لهم الثروة. إن استثمارهم في المنشآت الناشئة يعيد لهم النجاح، ويسهم في مجالات معينة محببة لهم، وهم يجدون المتعة في محاولة التغيير. في حين أن أصحاب رأس المال الجريء يستثمرون لا لشيء سوى زيادة العائد على الاستثمار لمساهماتهم، وهم يتبعون إرشادات وإجراءات محددة بدقة في أثناء عملية اختيار الشركات والارتباط برأس المال.

إن الكثير من المستثمرين الداعمين يرغبون في الاستثمار في الشركات، سواءً كانت ذات مخاطر من عدمه، إذا كانت مدعمة بخطط العمل المحددة، أو بأبحاث في السوق. كما أنهم يقدمون رؤوس الأموال التي توظفها شركات الأموال والشركات الناشئة، والشركات في مراحلها الأولى من التأسيس، التي تبدأ بمبالغ تتراوح ما بين 25,000-250,000 دولار. في حين أن أصحاب رأس المال المخاطر يقفون على نقيض المستثمرين الداعمين، حيث يتجهون إلى الشركات التي نشأت، وربما في حاجة للتوسع والنمو، إذ يجنون بذلك عوائد أكبر من كل مشروع.



- في عام 2006م أجرت مجلة إنك سيري في مسحًا وجدت أن 250.000 مستثمر داعم قد استثمروا أكثر من 20 بليون دولار في تلك السنة.
- تقدر سمول بيزنس أدمنيستريشن الاستثمارات في كل عام بقيمة تتراوح ما بين 55-65 بليون دولار أمريكي.
- يوظف المستثمرون الداعمون أموالهم في أكثر من 60.000 شركة في مراحلها الأولى.
- يصل سوق الاستثمار التمويلي ضعفين إلى خمسة أضعاف سوق صناعة رأس المال المخاطر.

4. صاحب رأس المال الجريء Venture capitalist

ويسمى رأس المال المخاطر أو المغامر، وقد تحدثنا في فصل سابق عن رأس المال الجريء وتعريفه وأثره الأساس، كمكون من مكونات البيئة الجزئية لمنظومة ريادة الأعمال. وبصفة عامة، يمكن القول: إن رأس المال المخاطر هو عبارة عن مال، خاص بأفراد أو شركات ذات رؤوس أموال بها مخاطر، يتم توظيفها في أعمال، أو مشاريع صغيرة عالية المخاطر. وفي مقابل هذا الاستثمار يحصل هؤلاء على حقوق ملكية (ملكية في حصة) في الشركات التي يستثمرون فيها، وعادة ما يكون استثمارهم في شكل حصص.

وهو بالعادة صندوق استثمار مشترك تجتمع فيه أموال المستثمرين، ويسمون (الشركاء المحدودون)، ويدار من قبل متخصصين ماليين، ويسمون (الشركاء العاملون). وتنشأ عائدات صناديق رأس المال الجريء من بيع حصصها في الشركات غير المدرجة، بسعر أعلى من السعر الأساسي. ويحصل المستثمرون على النسبة الأكبر من الأرباح، في حين يحصل المديرون الماليون (الشركاء العاملون) على رسوم الأتعاب، بنسبة تتراوح من 15-20% من الأرباح. وتتراوح مدة الاستثمار في هذه الصناديق من 3-8 سنوات. يتم بعدها تصفية المساهمة ببيع الأسهم، أو تغيير إدارتها، أو الاكتتاب العام.

يركز أصحاب رأس المال الجريء على الاستثمار في القطاعات والشركات ذات النمو العالي، والشركات التي يمكن أن تؤدي عملياتها بفعالية عالية، والمشاريع ذات الربحية المرتفعة، أو ذات الميزة التنافسية العالية. وتنتشر صناديق رأس المال الجريء في الأسواق الناضجة والمتوازنة، وتركز معظمها على مشاريع التقنية، ولكنها لا تقتصر عليها، وتنظر إلى العوائد المرتفعة في المجالات المتنوعة.

المستثمرون في رؤوس الأموال ذات المخاطر هم مستثمرون متخصصون ومهنيون، يضعون الحد الأدنى من الاستثمار، ويطالبون بمعدلات فائدة عالية نسبيًا. وبحسب الإحصاءات فإن أقل من 14% من استثمارات رأسماليي المشاريع المغامرة تصب في الشركات الناشئة، ومعظم هذه الاستثمارات تتعلق بتطوير منتجات جديدة. ومعظم المنشآت الناشئة تبدأ بأسواق صغيرة محلية، تكون أصغر من أن يستثمر فيها منافسون كبار، وهي تفتقر إلى معظم الاعتبارات التي يرغب فيها رأسماليو المشاريع ذات المخاطر من حيث النطاق، والفوائد المملوكة، والخطط المحددة، والكفاءات، والخبرات.

ويقوم أصحاب رأس المال الجريء بتمويل مئات فقط من المشاريع في السنة بالولايات المتحدة الأمريكية. في حين أن أصحاب رأس المال الجريء يدرسون أكثر من 300 خطة عمل في السنة، ويستثمرون فقط في اثنتين أو ثلاث. نصف هذه الخطط يخفق في الأداء حسب التوقعات. وفي الواقع فإن حوالي 7% من الاستثمارات في شركات رؤوس الأموال المغامرة تحقق أرباحًا بنسبة 60% تقريبًا، بينما ثلث الاستثمارات عادة ما يفضي إلى خسائر جزئية أو كلية.

كما برز في العقد الماضي مصدر الطرح الأولي للمشاريع عبر صناديق استثمارية، تسمى الصناديق المالية للطرح الأولي، وهي عبارة عن محافظ أو صناديق أموال Pools of money يتم استهدافها تحديدًا للشركات في مراحل الطرح الأولي، والمراحل المبكرة (Seed Money for Start-up Company). وهذه الصناديق شبيهة بطريقة التمويل الجماعي، من حيث استهدافها للمشاريع الناشئة، التي تكون في بداياتها. وبالرغم من أن هذه الصناديق تخضع لإدارات خاصة، إلا أنها أحيانًا تحصل على أموالها من جهات حكومية داعمة، أو من الجامعات، أو من جمعيات خيرية بهدف دعم التنمية الاقتصادية المحلية.

وفي الواقع أن هذه الصناديق مماثلة لصناديق رؤوس الأموال المخاطر. لكن بما أنها تستثمر في المراحل المبكرة، فإنه من المتوقع أن تعمل بمشاريع، ومنتجات مكتملة، وخطط أعمال مدققة.

في هذه المدة من مرحلة المشروع يسهم الطرح الأولي على تكوين المنتج، وتجهيز خطط التسويق، وتوظيف الشخصيات الرئيسة، وإجراء الاتصالات الأولية بالعملاء والتجار، ولربما إدراج أسماء البائعين والقانونيين والمحاسبين. ويأتي الطرح المالي الأولي أحيانًا ليس من صناديق الاستثمار فحسب، بل أحيانًا من الأسرة، أو من مستثمرين داعمين.

وبالجملة، فإن رواد الأعمال يتذمرون عادة من أصحاب رأس المال الجريء، عندما يبدأ العمل معهم، فهم لا يرغبون في أن يتم توجيههم من قبل أصحاب رأس المال الجريء. كما أن رواد الأعمال يبحثون عن مستثمرين هادئين، لا يبالغون بالإزعاج والسؤال. وربما يتم وصف أصحاب رأس المال الجريء بالمستثمرين النسور غير المرغوب بهم، وذلك بسبب الحد الذي يطلبونه من الرقابة والسيطرة والحصة الكبيرة من العائدات.

صفات رأس المال الجريء مقارنة بالمستثمرين الداعمين

هناك عدد من الصفات التي توصل لها الكتاب والممارسون، يتصف بها أصحاب رأس المال الجريء (المخاطر، المغامر):

- يوزعون الثلثين من أمواله في مراحل ما بعد بداية الشركات.
- القليل من الشركات الناشئة تتناسب مع رؤوس الأموال ذات المخاطر.
- يفضلون الاستثمار في مجالات التقنية العالية.
- لا يفضلون الاستثمار في البداية للشركات الناشئة.

تنفق استثمارات أصحاب رأس المال الجريء ثلثي أموالها على المنشآت في مرحلة ما بعد البدايات، ومن ثم فإن القلة من رواد الأعمال الذين يناسبون نموذج استثمارات أصحاب رأس المال الجريء. وتشير النسبة العالية من الاستثمارات في المراحل اللاحقة من الشركات، إلى أفضلية قوية لتمويل المشاريع بعد قيام رواد الأعمال بخفض نسب الشكوك العالية الكامنة في البداية وبإثبات احتمال سداد المبالغ الكبيرة. وفي المقابل فإن المستثمرين الداعمين لا يوجد ما يمنعهم من استثمار جميع أموالهم بلا تردد، ولكن لا يعني ذلك تعريض استثماراتهم للمخاطرة أو المجازفة، إذ إنهم بالمقابل ينصب تركيزهم على الاقتصار على عدد محدود جدًا من المشروعات، التي تؤمن لهم الرضا الشخصي والعائد الجيد من الاستثمار.

يتجه معظم المستثمرين الداعمين إلى تولي المزيد من الأدوار النشطة في إدارة استثماراتهم، فمن الشائع أن يصبح المستثمر المول شريكًا لصاحب المنشأة، أو أن يطلب وظيفة إدارية في الشركة الجديدة. على نقيض أصحاب رأس المال الجريء، الذين يركزون على التقارير الرسمية، لأداء الشركة دون الدخول في إدارتها، ومن ثم فإن المستثمرين الداعمين تكون لديهم خلفيات في الإدارة، وفهم أفضل في التشغيل اليومي للمنشأة، ويمكن أن يكونوا مصادر جيدة للمساعدة.

وفي المقابل فهنالك أوجه تشابه عديدة بين المستثمر المول (الداعم) Angel Investor وأصحاب رأس المال الجريء Venture capitalist من بينها:

- أن كليهما يطلبان خطة عمل مكتوبة كتابة جيدة قبل النظر في أي استثمار.
- أن كليهما يسعى إلى تحقيق عائد استثمار يعادل 5 إلى 20 مرة من استثماراتهم الأصلية.
- أن كليهما يجري دراسة للمشروع الجديد أو العاملين فيه.
- أن كليهما يتوقع التوضيح والمتابعة لإستراتيجيات البيع.

5. التمويل الجماعي Crowdfunding

التمويل الجماعي (Crowdfunding) هو جمع مبالغ صغيرة من رأس المال من عدد كبير من الأفراد لتمويل مشروع تجاري جديد. وقد أصبح التمويل واسع الانتشار لارتباطه بالإنترنت، واستفادته من سهولة الوصول إلى شبكات واسعة من الناس، من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية،

والتمويل الجماعي لمواقع الويب للمستثمرين ورجال الأعمال معًا. ويسهم التمويل الجماعي على زيادة روح المبادرة من خلال توسيع مجموعة المستثمرين، الذين يمكن جمع الأموال منهم خارج الدائرة التقليدية للمالكين والأقارب وأصحاب رأس المال الجريء.

يوفر التمويل الجماعي منتدى جماعي مفتوحًا لأي شخص لديه فكرة لعرضها أمام المستثمرين المنتظرين حول العالم. وقد أتاح التمويل الجماعي الفرصة لرواد الأعمال لجمع مئات الآلاف أو ملايين الدولارات من أي شخص لديه مال ويرغب في استثماره. ومن أطرف المشاريع عبر التمويل الجماعي: أن تقدم شخص للمنصة لتمويل فكرة وصفة جديدة لسلطة البطاطا. وكان هدفه أن يجمع 10 دولارات من التبرعات، لكن المؤيدين لفكرته والداعمين له قاموا بتمويله بمبلغ 55،000 دولار من 61111 مؤيدًا.

هناك العديد من المنتجات والشركات التي نجحت نجاحًا باهرًا من خلال منصات التمويل الجماعي. فعلى سبيل المثال تم تمويل شركة Oculus VR، الشركة الأمريكية المتخصصة في أجهزة ومنتجات الواقع الافتراضي، من خلال موقع Kickstarter. ففي عام 2012، أطلق مؤسس شركة Palmer Luckey حملة Kickstarter لجمع الأموال لإنشاء سماعات الواقع الافتراضي المصممة لألعاب الفيديو، واستطاعت الحملة أن تجمع 2,4 مليون دولار، أي عشرة أضعاف الهدف الذي كان 250,000 دولار. في مارس 2014، استحوذ Facebook على شركة Oculus VR مقابل 2,3 مليار دولار أمريكي.

وبالرغم من الفوائد الجمة للتمويل الجماعي هو مفهوم جديد، والاستثمار في الشركات الصغيرة يمكن أن يتضمن مخاطرا كبيرة. إذ تتمثل المخاطر الرئيسة للتمويل الجماعي في:

- قد تفلس الشركة التي تستثمر فيها. فالعديد من الشركات الجديدة تفشل في السنوات القليلة الأولى.
- ليست مضمونة العوائد. قد لا ترتفع قيمة الأسهم، وقد لا يتلقى المستثمر أي دفعات أرباح (حصة من الأرباح).
- قد يكون من الصعب بيع الأسهم. عادةً ما تكون الأسهم غير مدرجة، مما يعني عدم التمكن من بيعها بسهولة بالطريقة، التي يمكنك بها بيع الأسهم في شركة كبيرة مدرجة في سوق المال.
- منصة التمويل الجماعي نفسها قد تفلس. مما يعني خسارة الأموال، قبل أن يتم استثمارها مع النشاط التجاري الممول.

الجدول رقم (2 - 9) أشهر منصات التمويل الجماعي

المنصة	المبالغ التي تم جمعها بالمليون دولار	عدد الداعمين	رسوم المنصة	رسوم الدفع
gofundme	$5B	50M	0%	$0,30+2,9%
KICKSTARTER	$3B	14M	5%	$0,20+3,0%
INDIEGOGO	$1B	9M	5%	$0,30+3,0%

6. حاضنات الأعمال الجامعية University incubators

هناك مصدر آخر للتمويل والمساعدة الأولية للمشاريع يتمثل في المرافق المشتركة الجامعية (الحاضنات) University incubators. هذه الحاضنات تساعد على حياة الأعمال التجارية والمشاريع تقريبًا، مثلما تساعد الأجهزة الحاضنة على حياة الأطفال في المستشفيات بعد الساعات أو الأيام أو الأسابيع الأولى من ولادتهم. توفر الحاضنات المرافق المكتبية المشتركة، وبيئةً ميسرة، يمكن أن تنمو فيها الأعمال التجارية والمشاريع.

وهناك عدد من الحاضنات ليست ملحقة بالجامعات، بل بالقطاع الخاص، أو مراكز مدنية، أو بغرف تجارة محلية، وتكمن فكرتها في توفير المساعدة للأعمال والمشاريع المحلية، ومن ثم تساعد على نمو المجتمع وازدهاره، وتتمثل هذه الخدمات المقدمة لرواد الأعمال في:

- توفير التمويل الأولي للمشاريع.
- توفير مساحات مكتبية.
- توفير الخدمات الاستشارية.
- الإشتراك في الخدمات اللوجستية.
- أجهزة اتصال وإنترنت.

وهناك عدد كبير من المشاريع والأعمال التجارية الناجحة، التي بدأت في الحاضنات الجامعية. إذ إن توفر المستشارين لمساعدة رواد الأعمال على تجاوز المراحل الحرجة الأولية يعد واحدًا من الأسباب المؤدية إلى النجاح، كما أن السبب الآخر يتمثل في الإسهام المالي الأولي في المشاريع.

7. الجهات والصناديق الحكومية

هناك صناديق تمويل تخصصها الدولة، لتشجيع إنشاء وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقدم الجهات الحكومية هذه الأموال لهؤلاء الشباب، الذين تختارهم من رواد الأعمال، كمنح أو قروض حسنة بلا فوائد أو بفوائد ميسرة ودفع مريح، وفق شروط معينة يجب أن يستوفيها المتقدم على القرض أو المنحة. ومن أمثلة الصناديق الحكومية في السعودية صندوق التنمية الصناعي، وبنك التنمية الاجتماعي، وصندوق خليفة، ومؤسسة محمد بن راشد لدعم المنشآت الصغيرة في الإمارات، والصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، وسند في سلطنة عمان، وصندوق التنمية والتشغيل في الأردن، وغيرها كثير في عدد من الدول العربية.

8. البنوك والمؤسسات المقرضة

يمكن تصنيف البنوك والمؤسسات المالية كأهم المصادر (غير الشخصية) للتمويل. فهي لا تستثمر لكسب الرضا الشخصي، بل تستثمر فقط من أجل جني الأرباح من المشروعات. ومن ثم تعد معاييرها لتقييم الاستثمار أكثر صرامة وتنظيمًا. وقد جرت العادة أن البنوك والمؤسسات المقرضة لا تحبذ إقراض الشركات والمنشآت المبتدئة والصغيرة، والسبب في ذلك هو معرفتها بمعدلات فشل المنشآت الصغيرة، إذ إن البنوك والمؤسسات المقرضة لا تخاطر أو تجازف بأموال مساهميها. وتقوم البنوك بالإقراض المالي الأولي للمنشآت فقط، إذا كان القرض مضمونًا تمامًا بأصول سائلة. وبمجرد أن تثبّت المنشأة أقدامها، وتؤسس نفسها، وتصبح مربحة، فإن البنوك حينها تصبح حليفًا مهمًا لها.

هناك عدد من الأنواع المختلفة لمصادر الإقراض، التي بإمكان رائد الأعمال أخذها في الحسبان، نستعرض أهمها فيما يلي:

أ. الائتمان المصرفي (القروض البنكية)

هو نوع من أنواع التسهيلات، التي تحصل عليها المنشأة من المصرف، مقابل ضمانات محددة. ومن ثم يترتب عليها التزام بدفع فوائد منتظمة، يتم تحديد أسعارها من قبل البنوك المركزية، وأحيانًا بواسطة العرض والطلب، اللذين يتأثران بالأوضاع الاقتصادية. والفوائد تمثل التكاليف المباشرة التي يدفعها المقترض. كما يمكن الاستفادة من برامج القروض الشخصية التي تقدمها البنوك المختلفة على شكل قروض ميسرة وإسلامية.

وبالرغم من أن المنشآت الصغيرة تواجه بعض المعوقات أمام القروض البنكية، كما تم تفصيل ذلك مسبقًا، إلا أن القروض البنكية يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسين قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وفي الغالب تلجأ المنشآت الصغيرة إلى استخدام القروض قصيرة الأجل.

- أنواع القروض البنكية

يمكن تصنيف القروض البنكية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

- أنواع القروض حسب المعيار الزمني.

1. قروض قصيرة الأجل: ومدتها لا تتجاوز سنة، وفي الغالب تلجأ المنشآت إلى استخدام هذا النوع من القروض في تمويل احتياجات المنشأة من المواد والإنتاج، أو سد عجز مؤقت في السيولة مثل سداد الرواتب.
2. قروض طويلة الأجل: ومدة استحقاقها تتجاوز العام الواحد. ويستخدم هذا النوع من القروض غالبًا في مشتريات الأصول الثابتة، والمعدات، والآلات والمباني، وغيرها من التكاليف الثابتة.

- أنواع القروض حسب نوع الضمان

1. قروض على المكشوف (غير مضمونة): تتم إقراض المستثمر دون ضمان، حيث تلعب سمعة المستثمر دورًا كبيرًا في تسهيل هذا النوع من القروض.
2. قروض بضمان: حيث تتم الموافقة على الإقراض للمستثمر من قبل المصرف مقابل ضمان، والضمان قد يكون:
   - شخصيًا.
   - أوراقًا مالية أو تجارية (مثل الكمبيالة).
   - ضمانات عينية (مثل أرض، مبان، مشروع).

ب. القروض من الهيئات والمؤسسات

وهي قروض تقدمها جهات متخصصة لدعم المنشآت الصغيرة، سواء كانت حكومية أو قطاعًا خاصًا. وهذه مثال ذلك صندوق التنمية الصناعي في السعودية، وبرنامج كفالة. وتتميز هذه القروض بانخفاض الفائدة عليها، وتيسير السداد. ولكنها تخضع إلى إجراءات طويلة ومرهقة.

ج. الائتمان التجاري

هو الشراء بالأجل، حيث يستفيد البائع (مانح الائتمان) أنه يساعد على نمو المبيعات، ومن ثم تحقيق أرباح أكبر. أما المشتري (الحاصل على الائتمان)، وهو صاحب المنشأة، سوف يتمكن

من الاستمرار في ممارسة نشاطه الاستثماري، بالرغم من أن وضعه المالي لا يسمح في العاجل بتسديد قيمة البضاعة والمعدات.

مزايا الائتمان التجاري

- يتميز الائتمان التجاري بخفض التكلفة، وذلك لأنه يتم منح المشتري مهلة 30 – 60 يومًا للسداد، دون تحمل أي تكلفة إضافية، وكأن المنشأة قد حصلت على قرض مجاني.
- سهولة الإجراءات المطلوبة للحصول على الائتمان التجاري بالمقارنة بالقروض المصرفية.
- يعد مصدرًا جيدًا للتمويل، خاصة في حالة عدم توافر الائتمان المصرفي.
- يتمتع الائتمان التجاري بالمرونة في توقيت الحصول عليه، والمرونة في كمية البضاعة، التي يتم الحصول عليها.

أنواع الائتمان التجاري

1. الحساب الجاري

حيث يقوم البائع (مانح الائتمان) بفتح حساب للمشتري في دفاتره، يسجل فيه جميع العمليات الخاصة بالمشتري، التي ستتم تسويتها في الوقت المتفق عليه.

2. السحب

وهو مطالبة بدفع ثمن البضاعة من البائع للمشتري، وهو يأخذ عدة أشكال:

أ – سحب بالاطلاع: يستحق تسلم المبلغ بمجرد رؤية المشتري له، وتسمى العملية بسحب عاجل.

ب – سحب زمني (آجل): حيث يستحق المبلغ بعد رؤية المشتري له بمرحلة زمنية.

3. الكمبيالة

يحصل البائع والمشتري على كمبيالة، وهي تعهد مكتوب وموقع من المشتري بالدفع في الوقت المحدد.

ومن مزايا الكمبيالة: أنها تساعد البائع على التخطيط، كما يمكن تحصيلها من البنك، كما يمكن استخدامها كوسيلة دفع مع الآخرين.

شروط الائتمان التجاري

يمكن أن يتضمن الائتمان التجاري عددًا من الشروط أو بعضها مثل:

1. الخصم النقدي الذي يكتب على الشكل التالي: 15/5 صافي – 30 يومًا. ويعني أنه إذا تم السداد خلال 15 يومًا، يمكن الحصول على حسم نقدي 5%.
2. موعد السداد بدون فوائد. أي لا يترتب على السداد أي فوائد، إذا تم السداد خلال الموعد المحدد مسبقًا.
3. قد يتضمن السداد دفع فوائد محددة على المشتري إذا تجاوز مدة الائتمان المتفق عليه.
4. يمكن أن يتم الاتفاق على أساس البيع الموسمي.
5. قد يتضمن الاتفاق بعض الشروط بإعادة البضاعة غير المباعة.

عيوب الائتمان التجاري

بالرغم مما يتمتع به الائتمان التجاري من مزايا، إلا أن له بعض العيوب مثل:

1. قد يفشل المشتري بسبب ظروف البيع في الحصول على خصم تعجيل الدفع.
2. عند تجاوز مدة الائتمان يتم فرض فوائد.
3. هناك فروق بين سعر الشراء نقدًا وسعر الشراء بالآجل.
4. المغالاة في الاعتماد على الائتمان التجاري.
5. التركيز على ضرورة الحصول على الائتمان التجاري، بالرغم من عدم توافر الفرص والأسعار والكميات المناسبة.



في عام 1984م بدأ كل من ساندي ليرنر ولين بوساك في تأسيس شركة سيسكو للأنظمة Cisco Systems، حيث وضعا وحدة معالجة مركزية مستخدمة كبيرة في الكراج التابع لهما، وأقنعا الأصدقاء والأقارب بالعمل مقابل الدفع مؤجلًا.

قام المؤسسان بتمويل مشروعهما من خلال فواتير البطاقات الائتمانية. في عام 1986م تولى ليرنر مهمة توفير المزيد من الأموال، وفي عام 1987م حصل على تمويل من شركة سيكويا كابتال.

تتجه الشركات للحصول على تمويل من رؤوس الأموال ذات المخاطر، بعد خفض الشكوك المبدئية العالية المتعلقة بحجم السوق واحتمالية أرباح المشروع. عندما حصلت سيسكو على التمويل واجهت نقصًا حادًا في النقد، لكنها كانت تحصد أموالًا. والآن أصبحت سيسكو من أكبر الشركات العالمية في الأنظمة.

عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب

Factors for selecting the appropriate funding source

لقد اتضح مما سبق أن هناك عددًا متنوعًا من مصادر التمويل، التي يمكن الاستعانة بها لتمويل المنشأة في مراحلها المختلفة. ولاختيار المصدر أو الطريقة الملائمة للتمويل، فإن هناك عددًا من العوامل التي تساعد على ذلك، وهي:

1. موعد الاستحقاق: إن مواعيد دفع مستحقات التمويل قد تؤثر في اختيار أسلوب التمويل الملائم. على سبيل المثال قد يضطر المستثمر إلى استخدام تمويل طويل الأجل، لأن ذلك يتيح له فرصة السداد في متسع من الوقت.
2. السيطرة: كما اتضح سابقًا، فإن تمويل المنشأة من قبل أصحابه سيحفظ لهم الاستقلالية التامة في إدارة المنشأة، بينما دخول شريك آخر في رأسمال المال من خلال القروض قد يضعف هذه الاستقلالية.
3. الملائمة: إن مدى ملاءمة التمويل للغرض منه يؤثر في اختياره، وعادة يتم اختيار التمويل طويل الأجل، لتغطية التكاليف الثابتة، بينما تفضل القروض قصيرة الأجل لتغطية التكاليف المتغيرة.
4. التوقيت: قد يختار المستثمر أحد مصادر التمويل، لأن جميع شروط ذلك المصدر مستوفاة وقت الحاجة للحصول عليه.
5. المرونة: كلما تميز مصدر التمويل بالمرونة من حيث الاعتبارات المهمة كالقيمة وتوقيت السداد كان أكثر تفضيلًا من قبل المستثمر.
6. وجود مصدر وحيد: قد يضطر المستثمر إلى اختيار مصدر تمويل دون إرادته، لأنه هو المصدر الوحيد المتاح له.
7. الميزة الضريبية: تمتاز أموال الاقتراض عن أموال الملكية بأن تكاليفها أي الفوائد والعمولات التي تدفع للحصول عليها تعد مصاريف لهدف احتساب الضريبة، وبذلك يتم خصمها من الربح قبل احتساب الضريبية، مما يؤدي إلى تخفيض مبلغ الضريبة وتحقيق وفر ضريبي بناء على ذلك.

وإسهابًا في شرح الفروق بين بعض مصادر التمويل، فإن هناك عددًا من الفروق الرئيسة بين الملكية والاقتراض تخضع للمعايير التي يجب مراعاتها لإختيار الأفضل منها، نبينها كمثال لمصدرين مهمين في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 9) المفاضلة بين أموال الملكية والاقتراض

عوامل المفاضلة	أموال الملكية	الاقتراض
الاستحقاق	ليس لها موعد استحقاق	أموال الغير يترتب عليها مواعيد محددة للاستحقاق.
مصادر الدخل	- الدخل من أموال الملكية يسمى ربحًا. - يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة والالتزامات الأخرى إن وجدت. - درجة التأكد من الحصول على الأرباح ليست ثابتة، كما أن مجملها غير ثابت.	- العوائد من الاقتراض تسمى فوائد. - أولوية دفعها (الحصول عليها) عالية بصرف النظر عن ربحية المنشأة. - من حيث الحجم ثابتة، لأنها ليست مرتبطة بالأرباح.
السيطرة والإدارة	في يد أصحاب المنشأة، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.	في يد أصحاب المنشأة، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين.
النظرة للأصول: الأصول مهمة لكلا الطرفين، لأنها تحقق مصلحة كل منهما	نظرة أصحاب المنشأة الاستمرارية والنمو والازدهار.	نظرة المقرضين أن تكون الأصول جيدة للحصول على الأرباح ومن ثم استرداد أموالهم. الخسارة - التصفية - استرداد أموالهم (نظرة تصفوية)
الميزة الضريبية	لا توجد ميزة ضريبية	تكاليف الفوائد والعمولات تعد مصاريف يتم خصمها من الربح قبل احتساب الميزة الضريبية مما يؤدي إلى تخفيض مبلغ الضريبة

الخلاصة

قبل قيامك بجمع المال، عليك أن تدرس بعناية احتياجات شركتك، وكيفية استخدام رأس المال؛ لمساعدة مشاريعك على النمو. وتذكر أن جمع المال دائمًا له ثمن، حيث يجب أن يكون هدفك جمع المال الذي تحتاج إليه وبأقل الأثمان بقدر الإمكان. وبمجرد تحديدك لأفضل المصادر لرأسمالك، يجب أن تحصل على فهم تفصيلي لعملية الحصول على المال، وعليك وضع الخطة والميزانية لكل من وقت، ونفقة جمع رأس المال، حيث إن حصولك على النقد يمكن أن يستغرق شهورًا، أو ربما سنوات.

فوق كل ذلك يجب عليك محاولة أن تتذكر صورة المستثمر، الذي تحاول الاتصال به، وهو رجل مشغول بحوالي عشرين خطة عمل أخرى على طاولته. هذا الشخص لا يحتاج إلى تفاصيل كثيرة، بل يريد وصفًا جيدًا عن مشروعك، ومَن أنت، وكيف ستحقق الهدف. كما يتعين عليك دعم كل ذلك بأدلة خارجية تؤكد أنك على معرفة تامة بما تتحدث عنه.



إيحاء!

كانت شركة كومباك للكمبيوتر حلمًا لواحد من رأسماليي المشاريع المخاطر. كان جميع المؤسسين مديرين كبارًا في تكساس إنسترومنتس، وكانت لديهم خطة عمل قوية ومنتج متفوق في مجال التقنية، واستطاعوا جمع 20 مليون دولار في رأسمال ذي مخاطر، ولم ينظروا إلى الخلف.

كان لدى شركة كومباك فريق متمرس وخبير رأسمال ذو مخاطر وخطة، مما مكن الشركة من العمل كشركة متطورة منذ أن بدأت.

عشرة أشياء ينظر إليها البنك قبل إعطاء القرض

لمساعدتك في الحصول على رأس المال الذي تحتاجه لبناء مشروعك، توجد عشرة أشياء ينظر إليها مدير البنك في استمارة طلب القرض المقدمة من رائد الأعمال:

1. يقوم مدير البنك بتقييم المتقدمين (وليس الاستمارات)، فكما قال مدير البنك، وهو يعطيني دفتر الشيكات: «أنا لا أقدم القروض للمشروعات الصغيرة، وإنما أقدمها لأصحاب المشروعات الصغيرة». ومن ثم فمن المهم التجهيز لما يلي:

الشخصية: ما مميزات شخصيتك؟ ما تاريخك الائتماني؟

القدرة: ما كمية النقود التي تستطيع أن تقترضها بأمان؟

رأس المال: ما المبلغ المالي الذي تضعه في المشروع، وهل تملك ما يكفيك من المال، لكي يكون بمثابة ضمان للبنك؟ وهل تكفي هذه الأموال حتى يستطيع هذا القرض، بالإضافة إلى رأس المال المستثمر، أن يدفع مشروعك للإمام؟

الظروف: ما الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة والمتوقعة؟ هل الظروف الاقتصادية المحيطة بمشروعك ستضعف أم تقوي المشروع أم أنها ثابتة على وتيرة واحدة؟ هل تتطور المشروعات التجارية الشبيهة بمشروعك، أم تفشل، أو يتضاءل الإقبال عليها؟

الضمان الإضافي: ما الأصول التي تستطيع أن تدعم القرض؟

2. ما المبلغ الذي تريده؟ حاول أن تكون محددًا. لا تطلب أكثر أو أقل مما تحتاج. إذا لم تكن متأكدًا فاشرح احتياجاتك لمدير البنك واطلب مساعدته.

3. ماذا ستفعل بالنقود؟ ما الغرض العملي للقرض؟ لشراء معدات أو للتوسع أو لتحقيق أي هدف في المشروع؟

4. لماذا سيكون هذا القرض مفيدًا لمشروعك؟ فهذه القروض يجب أن تجعل مشروعك أقوى. كن محددًا لفائدة القرض المرجوة، كأن تكون على سبيل المثال لتحسين الإنتاجية، أو غزو سوق جديدة، أو زيادة رأس المال.

5. لماذا تحتاج أموال الآخرين من أجل مشروعك؟ فمن المهم الشرح والإيضاح المقنع عن السبب الذي يجعلك غير قادر على تمويل المشروع بالكامل من أرباحك العاملة، أو من استثمارك، أو من الأشخاص الذين يساعدونك.

6. متى سترد القرض؟ كلما طالت المدة أحس البنك بعدم الأمان. وتتطلب الديون قصيرة الأجل فصلًا واحدًا (أقل من سنة واحدة) لكي ترد، أما الديون على المعدات والآلات، أو

رأس المال العامل فتأخذ من سنة إلى خمس سنوات لكي ترد، بينما تستغرق الديون طويلة الأجل (الرهن العقاري، مثلًا) إلى مدة تصل 15 سنة.

7. كيف سترد القرض؟ ترد الديون قصيرة الأجل من الأرباح الموسمية، وترد القروض على المعدات، والقروض متوسطة وطويلة الأجل من الأرباح العاملة. وكن مستعدًا لإظهار الميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية، لكي تؤيد طلبك للقرض، فهذه الأشياء تساعد على توضيح تفاصيل خطة ردك للقرض لمدير البنك.

8. ماذا سيحدث إذا لم تسر الأمور كما خططت لها؟ يجب أن يكون لديك خطة بديلة، تضع فيها أسوأ الاحتمالات، التي قد تحدث وكيف ستواجهها. وتكون هذه الخطة البديلة بمثابة خطة (ب)، أو خطة الطوارئ المحتملة. وتذكر أن ما يهم مدير البنك في المقام الأول، هو أن يضمن أن ترد له الديون.

9. ماذا سيحدث إذا واجهتك بعض العقبات؟ فقد ينمو مشروعك بسرعة، مما يؤدي إلى ابتلاع رأس المال وإيقاف التدفق. فماذا ستفعل إذا انطلق مشروعك بسرعة؟ وهنا سيكون البنك مرتاحًا لو قدمت خطة مواجهة المخاطر.

10. من عملاؤك؟ فهذا هو أهم سؤال هنا. فغالبًا ما يبالغ أصحاب المشروعات الصغيرة في قدرتهم على جذب العملاء، في حين يبحث مديرو البنوك عن الدلائل المادية، وليس الآمال والتطلعات. فهم يحتاجون أن يروا حقائق عن أسواقك، وعن وضعك، وحصتك في السوق، وعن الكيفية التي ستجذب بها عملاءك وتحافظ عليهم.

أخيرًا، أنت تحتاج أن تجيب عن هذه الأسئلة بنفسك. فحتى إذا لم تكن في حاجة إلى اقتراض بعض الأموال، يجب أن تكون هذه الإجابات جاهزة عندك في أي وقت، فهذا جزء من الإدارة الحكيمة لمشروعك الصغير.



معالم النجاح..

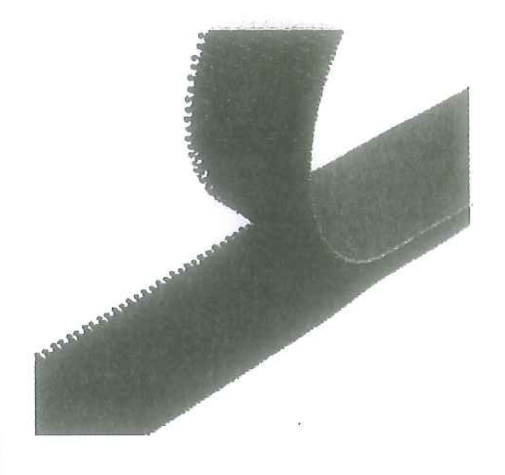
أشياء لا بد أن تتذكرها!!

هدفك هو كسب المستثمر واهتمامه ورغبته في التمويل.

ولتحقيق ذلك عليك أن تكسب ثقة المستثمر، وذلك يعتمد على مقدار الثقة في النفس، التي تتمتع بها.

قصة نجاح Success Story

التشبيك القماشي (فلكرو) Velcro



ولد جورج دي ميسترال في مدينة نيون السويسرية في عام 1907. وعندما بلغ الثانية عشرة من عمره صمم لعبة على شكل طائرة، وقام بتسجيل الحقوق الفكرية لها. تخرج مهندسًا كهربائيًا من أفضل كليات التقنية في أوروبا، وكانت هوايته تسلق الجبال. في عام1940 لاحظ كيف علقت البذور في حذائه وبنطاله وفراء كلبه، فقام بوضعه تحت المكبر البصري «الميكروسكوب»؛ ليعرف سبب الالتصاق الشديد، فلاحظ أن الأطراف المحدبة للبذور اشتبكت مع الصوف. من جراء ذلك هبط عليه إلهام: أن هذه الآلية في التشبيك القماشي لها من القوة والسهولة، بحيث تهدد عرش اختراع السحاب. ولكن فكرته قوبلت بالرفض والسخرية، فصمد لمدة 8 سنوات.

عبر التجربة والمحاولة والتعلم من الخطأ، توصل إلى أن خياطة مادة النايلون مع تعريضها للأشعة تحت الحمراء، يجعلها ذات أسنان معكوفة وحادة، وبذلك توصل إلى طريقة صنع قماش الخطاطيف. استعان جورج بصديق له يعمل نساجًا في مصنع أقمشة في مدينة ليون، حتى تمكن من إتقان إنتاج شريطي القماش، وفي عام 1955م تمكن من تسجيل اختراعه، وسماه فلكرو القماش السحري.

انحدر جورج من عائلة غنية، فباع شركته في أوج نجاحها، وكرس حياته لمساعدة أقرانه من المخترعين في تسجيل حقوقهم الملكية، ومن ثم تحويلها إلى المشاريع الناجحة.

انتشر اسم المنتج ليصبح اسمًا عالميًا كما كانت شركته فلكرو العالمية اسمًا لامعًا في هذا المجال. وبالرغم من أن إنتاج المادة الأولى اعتمد على مادة نايلون، لكن اليوم تصنع فلكرو من الصلب، والفضة، والبلاستيك. توفي المخترع عام 1990 في سويسرا تاركًا اختراعًا عظيمًا للإنسانية.

أسئلة وواجبات

Questions and Assignments

1. اختر إحدى المؤسسات التمويلية، ثم أعد تقريرًا عن البرنامج التمويلي، الذي تقدمه هذه المؤسسة للتعامل مع المنشآت الصغيرة؟
2. طلب منك المستثمر الداعم أن تقدم تقريرًا ماليًا لمشروعك. قدم هذا التقرير مع الشرح؟
3. لديك مشروع يحتاج إلى تمويل قدره 200،000 ريال، وأمامك ثلاثة اختيارات للتمويل
   1. الاقتراض من والدك.
   2. الاقتراض من البنك.
   3. دخول مستثمر صاحب رأسمال مخاطر.

   أي من هذه المصادر ستختار، ولماذا؟
4. اذكر أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار مصدر التمويل المناسب؟
5. إلى ماذا ينظر البنك عند دراسة إعطاء القرض لصاحب المشروع الصغير؟
6. قم بزيارة إحدى منصات التمويل الجماعي العربية، واشرح كيفية التمويل فيها مع أمثلة ناجحة لها.
7. قرر يحيى أن يصبح رائد أعمال، ويبدأ بمشروع متناهي الصغر. وأن يقوم بأكبر عدد ممكن من الأعمال لكسب المال. وقد فكر في الأعمال التي يمكنه القيام بها، وحددها في غسيل سيارات الجيران، وتوصيل الطلبات للجيران.

استخدم المعلومات التالية لمساعدة يحيى في التفكير في الأعمال، التي يمكنه أن يبدأ بها مشروعه كرائد أعمال صغير، ويكسب الكثير من المال.

غسيل السيارات	ثمن غسيل السيارة الواحدة 10 ريال
توصيل الطلبات	ثمن توصيل الطلبات لمرة واحدة 5 ريال

- إذا قام يحيى بغسيل 6 سيارات للجيران، فكم سيكسب من أموال؟
- إذا قام يحيى بتوصيل الطلبات للزبائن 8 مرات، فكم سيكسب من أموال؟

- قرر يحيى أداء أكبر عدد من الأعمال لكسب المزيد من المال لشراء دراجة هوائية كهربائية حديثة ملحق بها حاوية لحمل الأشياء. ولذا فقد عمل جدول لمتابعة الأعمال التي يقوم بها لمدة شهر. أكمل الجدول مع يحيى لمساعدته في معرفة الأعمال التي يقوم بها كل شهر.

الأسبوع	١	٢	٣	٤	المجموع
غسيل السيارات	7 مرات	10 مرات	4 مرات		
توصيل الطلبات	10 مرات	9 مرات		12 مرة	
الأعمال الكلية التي يقوم بها يحيى	16 مرة		12 مرة	19 مرة	

- حدد مجموع مكاسب يحيى من كل عمل خلال شهر.
- مجموع مكاسب يحيى من العملين.
- ما رأيك أي العملين يحقق ليحيى مكاسب أكثر؟ ولماذا؟
- إذا كان يحيى يدخر3/1 مما يكسبه من أموال لشراء الدراجة التي يريدها. فكم سيدخر كل شهر؟
- إذا كان ثمن الدراجة التي يريدها يحيى 2395 ريالًا. فكم شهر يحتاجها لادخار ثمن الدراجة؟

الأفلام التعليمية

كيف تحصل على قرض من البنك؟

https://www.youtube.com/watch?v=qoT0dSdHaq0

حالة للنقاش Case Study

الكوكيز (Cookies)

تمكنت دبى فيلدز Debbi Fields من إنشاء مشروع وصلت قيمته إلى ملايين الدولارات من عمل المخبوزات الصغيرة المعروفة بـ(الكوكيز). فقد كانت (دبى) في عمرها السابع عشر (17 عامًا) عندما تزوجت من رجل كبير في السن، كان يشغل وظيفة (اقتصادي لامع). وكونها أصبحت زوجة لرجل مهم يحوز على الاهتمام لنجاحه في وظيفته، جعلها تفكر في أن تصبح مثل زوجها بإنجاز شيء مهم في حياتها.

كانت (دبى) تعد شرائح الكوكيز للأصدقاء والأسرة منذ أن كان عمرها 13 عامًا. ولذا قررت أن تبدأ مشروع بيع كوكيز للجمهور. ولم يعتقد أحد من أفراد أسرة دبى أو أصدقائها أو حتى زوجها أن فكرتها من الممكن أن تحقق أي نجاح. حيث كانت ما تعده من كوكيز يجب أن يؤكل طازجًا بمجرد إعداده، وإلا أصبح لينا ويمضغ بسهولة وليس هشًا مثل الماركات المباعة في المتاجر.

رفضت دبى أن تتخلى عن فكرتها. وأمام إصرارها قرر زوجها أن يدعمها بكل ما يستطيعه، على الرغم من أنه كان يعتقد أنها لن تنجح أبدًا. أيضًا عندما لجأت إلى الاقتراض من البنك، أخبرها موظف البنك الذي أعد لها إجراءات القرض مقابل رهن منزلها، بأن مشروعها لن ينجح أبدًا. ولكنه منحها القرض معتمدًا على قدرة زوجها على الالتزام برد القرض.

افتتحت دبى متجرًا صغيرًا في مدينة بولاية كاليفورنيا الأمريكية في شهر أغسطس عام 2007. وفي يومها الأول في المتجر لم تستطع دبى بيع ولا كوكيزة واحدة. وحتى لا تصاب باليأس، وفي محاولاتها لإنجاح مشروعها، فقد عبأت دبى صينية بالكوكيز، وسارت بها حول المتجر مقدمة ما فيها من كوكيز بالمجان للمتسوقين، وقد نجحت خطتها. فخلال ساعة واحدة كان الزبائن داخل متجرها يشترون الكوكيز. وباعت بما قيمته 100 دولار في ذلك اليوم. وبما قيمته 125 دولارًا في اليوم التالي. وحتى يومنا هذا، فإن متجر دبى يعطي الزبائن عينات مجانية لتشجيعهم على شراء الكوكيز. وقد نما المشروع بسرعة كبيرة، ولكن معظم الأرباح كانت توجه لرد قروض البنوك، التي حصلت دبى على العديد منها بعد ذلك، لاستثمارها في تمويل افتتاح متاجر جديدة للكوكيز.

وبعد مرور تسع سنوات فكرت دبى في أن تستبدل التمويل عن طريق القروض بالتمويل عن طريق الملكية. حيث باعت جزءًا من أسهم الشركة للجمهور. واستخدمت النقد المتحصل لرد أموال القروض للبنوك، كما استخدمتها في تمويل التوسعات للمشروع. الآن لم يعد كافيًا ما لديها من أموال للتطوير ومزيد من التوسع، وفكرت مرة أخرى بمصادر التمويل المتاحة.

مناقشة:

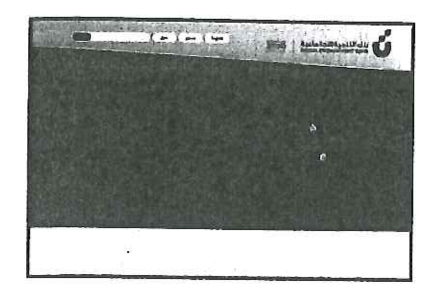
1. اذكر ثلاثة دروس مستفادة من هذه القصة؟
2. هل يعد أسلوب دبى في تمويل مشروعها مناسبًا حتى الآن؟
3. بأي مصدر تمويل تنصح دبى للتوسع والتطوير الجديد. ولماذا؟

المصدر: انظر الموسوعة الحرة ويكيبيديا

مصطلحات
Terminologies

Angel Investors	المستثمرون الملاك (الداعمون)
Venture capitalist	صاحب رأس المال الجريء
Seed Money	الإسهام المالي الأولي في المشاريع
Start–up Company	الشركات الناشئة
University incubators	الحاضنات الجامعية
Financial Resources	مصادر التمويل
Location	الموقع
Home– based Business	العمل من المنزل
Capital	رأسمال
Internal Resources	مصادر داخلية
External Resources	مصادر خارجية
Shareholder Equity	رأسمال المملوك
Borrowed Capital	رأسمال المقترض

مواقع إنترنت
Websites



بنك التنمية الاجتماعية: من أهم مهام البنك تقديم قروض من دون فائدة للمنشآت الصغيرة والناشئة، ولأصحاب الحرف والمهن من المواطنين، تشجيعًا لهم على مزاولة الأعمال. يوجد في الموقع قصص نجاح وتعليمات مفيدة.

www.sdf.gov.sa



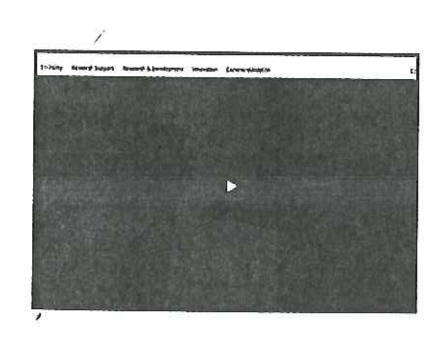
صندوق التنمية الصناعية: من البرامج التي تم استحداثها في صندوق التنمية الصناعية السعودي (برنامج كفالة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة). ويقدم الصندوق دعمًا مباشرًا للمشروعات الصغيرة. ويحتوي موقعه على شرح للاشتراطات والمتطلبات لإقراض المشروعات الصغيرة.

www.sidf.gov.sa



الغرف التجارية الصناعية: الغرف التجارية هي من أهم الجهات، التي يمكن الرجوع إليها. حيث تقدم المعلومات لخدمة المؤسسات، وتعمل على إرشادهم إلى الجهات ذات العلاقة بتأسيس المنشآت. وتوفر المعلومات عن الفرص الاستثمارية المتاحة، إضافة إلى دورها الملموس في تقديم الخدمات التدريبية المتنوعة.

www.chamber.org.sa



مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية: أنشأت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية برنامج بادر لحاضنات التقنية، التي تسعى من خلالها لتفعيل المتاجرة التقنية في المملكة. والحاضنات توفر الحصول على الاستشارة التجارية والإدارية المتخصصة، وتقديم بيئة حيوية تشجع وتحفز على تطوير قطاعات الصناعات الجديدة.

www.kacst.edu.sa/ar/default_ar.aspx

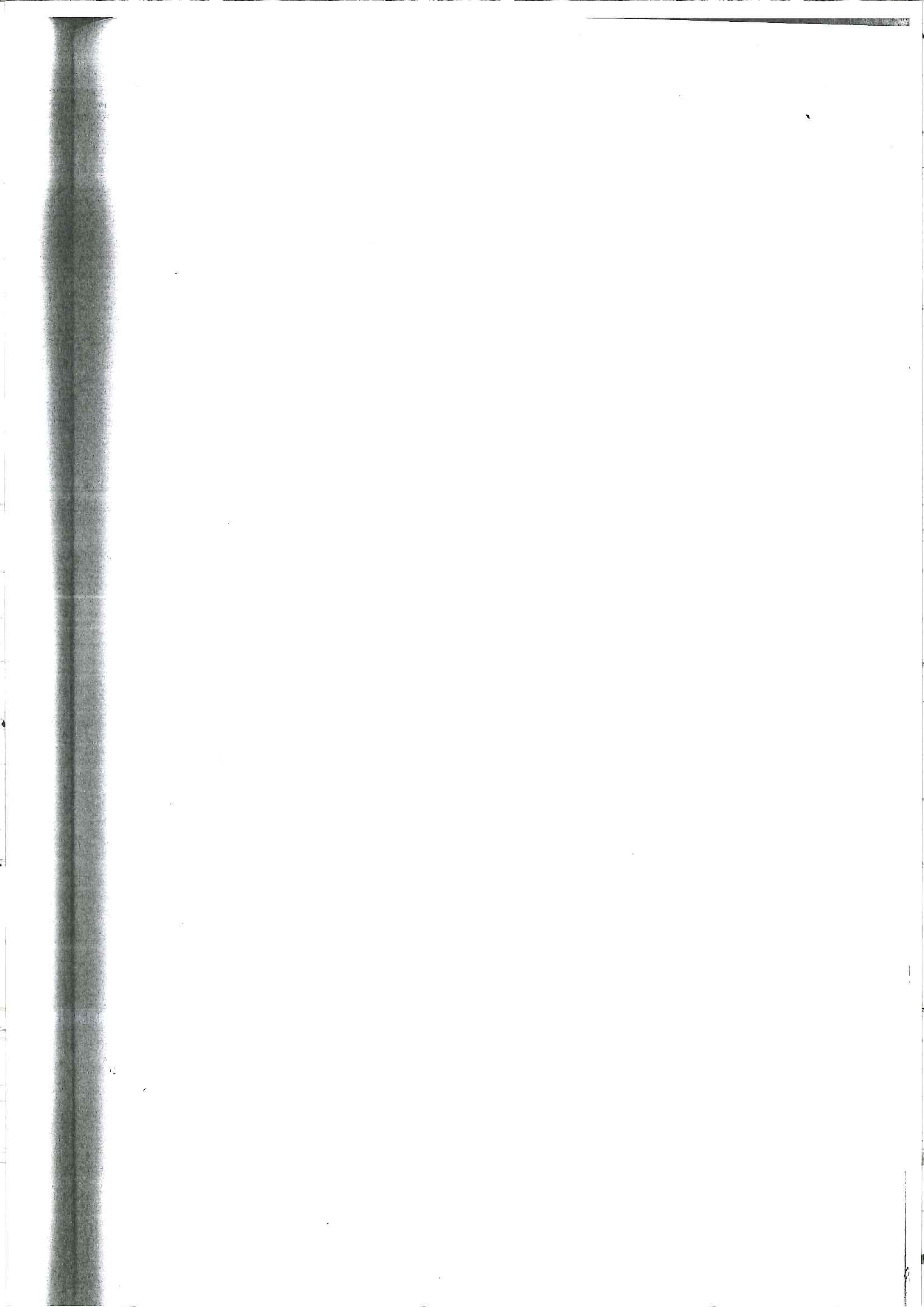
10

الفصل العاشر

فريق الإدارة والمحاسبة

Management and Accounting team

محتويات الفصل العاشر



مقدمة

Introduction

الإدارة أساس النجاح، ولربما توافرت الفكرة الإبداعية، ورأس المال المستثمر، لكن يبقى فريق العمل الإداري العامل الحاسم في نجاح المشروع. ذلك أنه دون وجود إدارة ذات كفاءة عالية، فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا، وسنظل على الدوام في انهماك بقضايانا الصغيرة، دون أن نتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا، أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل، ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

وفي هذا الفصل نتطرق إلى كيفية تكوين فريق العمل في المشروع الصغير، بما في ذلك الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الفريق، وما تقوم به إدارة الموارد البشرية من تحليل للوظائف، وتخطيط للموارد البشرية والتدريب، إلى مرحلة التقويم.

كما سيتطرق الفصل إلى تكوين النظام المحاسبي للمشروع، وبيان أهمية ذلك، وتوضيح العناصر الأساسية للنظام المحاسبي، المتمثلة في المستندات، والدفاتر، والسجلات المحاسبية، والقوائم المالية.

تكوين فريق العمل وقيادته

Team composition and leadership

عند توزيع العمل في المنشأة الصغيرة فإنه يتكون غالبًا من مستويين فقط، هما الإدارة والعاملون. وقد تتمثل إدارة المنشأة الصغيرة في فرد واحد هو مالكه، أو قد يفوض جزءًا من سلطاته لشخص يثق فيه. من المهم أن يمتلك المدير/ المالك عددًا من المهارات القيادية، اللازمة للقيام بإدارة العاملين في المنشأة، كما أن إدارة العنصر البشري في المنشأة أمر مهم أيضًا، خاصة أن المنشآت الصغيرة تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العنصر البشري. كما أن إدارة العنصر البشري في المنشأة الصغيرة تتصف بالخصائص الآتية:

1. قدرة محدودة على اجتذاب عاملين جدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، نتيجة لمحدودية الإمكانات.
2. دفع أجور ومزايا محدودة، مما يحد من قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأعضاء، ومن ثم يرتفع معدل الدوران.
3. ضعف خبرة وتخصص المديرين في الإدارة، مما يحد من قدرتهم على التعامل مع متطلبات التعيين والتدريب للعاملين الجدد.
4. اكتساب العاملين خبرات متعددة، نتيجة عدم تخصصهم في عمل أو أعمال محددة.

قيادة فريق العمل

القيادة هي توجيه الآخرين لتحقيق الأهداف. والقائد هو ذلك الشخص القادر على توجيه فريق العمل، لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

ويجب عليه الاجابة على الأسئلة الآتية، وهي:

ما هي أهداف الفريق؟

وكيف يمكن تحقيقها؟

وما هو الدور المطلوب من كل فرد في الفريق؟

وبناء عليه يمكن تحديد دور قائد الفريق في الآتي:

1. تحديد الأهداف والأعمال وتقسيم المهام بين أعضاء الفريق.
2. تشجيع أعضاء الفريق على أن يعملوا معًا.
3. وضع التعليمات لكيفية أداء العمل.

4. متابعة تقدم فريق العمل نحو الأهداف المحددة.
5. أن يكون مثالاً وقدوة لأعضاء الفريق.

هناك أنواع للقادة تميز بعضهم عن الآخرين، وأبرز هذه الأنواع للقادة ما يلي:

1. القيادة المتسلطة (الديكتاتورية): وهذا القائد هو القائد التعسفي، الذي يستمد قوته من السلطة الممنوحة له. ويعتمد على القوانين وصلاحيات النظام. وهو يتفرد باتخاذ القرار، ويحصره في نفسه، دون أن يشارك فريق العمل.
2. القيادة الديموقراطية: وهذا القائد الذي يعتمد على قبول أعضاء الفريق، وليس على سلطته الرسمية. وهو عكس القائد المستبد. ويحرص هذا القائد على العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين أعضاء الفريق. ويشارك الآخرين في اتخاذ القرار. ويستخدم أسلوب الإقناع في الحوار.
3. القيادة الحرة: هذا النوع من القيادة تتمثل بالقائد الذي لا يعمل شيئًا. وهو يختلف عن النوعين السابقين بأنه يعطي كامل الحرية للفريق دون أن يتدخل في توجيههم المباشر. ولا يتابع مدى تعاونهم لتحقيق الهدف. ومثل هذا النوع من القيادة لا تصل إلى الهدف بسهولة، وقد تتزايد المشكلات، وتتضارب الآراء، ويفشل الفريق.

عوامل نجاح قائد الفريق

رائد الأعمال يقوم بالعادة بعدة مهام في مشروعه، بل قد يقوم بمجمل المهام والواجبات لنجاح المشروع، وعندما يتطلب المشروع بالاستعانة بفريق عمل، فإن ذلك يضع متطلبًا آخرًا يحتاجه رائد الأعمال، يتمثل قدرته على قيادة فريق العمل بنجاح، ومن تلك العوامل المعينة على ذلك، تلك التي تظهر في الشكل الآتي، وهي كما يلي:

الشكل رقم (1 - 10) عوامل نجاح قائد الفريق

01 المرونة
02 العدالة في توزيع العمل
03 العدالة في تحديد الأجور
04 التدريب في مجالات متعددة
05 ساعات العمل الإضافية
06 وضع حدود للعلاقات الشخصية

1. المرونة:

من المهم أن يتحلى رائد الأعمال بالمرونة، وتعليم العاملين أن أداء مهام متعددة بالمشروع يؤدي إلى تقليل نسبة الوقت الضائع أو وقت توقف العمل بالمشروع. وتشمل معظم المشاريع أوقات الانتظار بالنسبة لمعظم العاملين، سواء كانوا ينتظرون مواد خام أو انتظار طلاء حتى يجف، أو برنامج يتم تحميله، أو استجابة من عميل. وينبغي لأعضاء الطاقم فهم كيفية العثور على مهام أخرى، لاستغلال الوقت بشكل فعال.

2. **العدالة في توزيع العمل**

متطلبات العمل في مشروعك يجب أن تكون هي نفسها لكل الموظفين. دون النظر إلى علاقتهم بالمدير أو المالك. مع ضرورة وجود وصف لكل وظيفة، يتم الاعتماد عليها في ذلك، وبحيث يكون العمل قائمًا على الوظيفة نفسها، وليس على الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة.

3. **العدالة في تحديد الأجور والرواتب**

يجب أن يعتمد تحديد ما يحصل عليه كل موظف، سواء كان من الأصدقاء أو من الأقارب أو لم يكن كذلك على المعايير المنصفة لكل شخص يؤدي الوظيفة دون تفرقة في الأجر بينهم. ويكون على أساس المعدلات السائدة في سوق العمل لمن يؤدون أعمالا مماثلة.

4. **التدريب في مجالات متعددة:**

إن تدريب العاملين بالمشروع في مجالات متعددة ضروري، حتى يتمكنوا من القيام بأداء مهام وأعمال متعددة عند الحاجة. فعندما يكون عدد العاملين في المشروع صغيرًا، ولم يكن بالاستطاعة توظيف عمال متخصصين وبارعين في وظيفة واحدة فقط، يصبح تدريب العاملين في مجالات متعددة للقيام بأكثر من وظيفة وأداء أكثر من مهم، هو الحل المناسب للمشروع الصغير.

5. **ساعات العمل الإضافية**

عندما يكون لدى رائد الأعمال المزيد من العمل، الذي يتطلب ساعات عمل أكثر من ساعات العمل العادية: (ثماني ساعات في اليوم)، يمكن أن يكون العمل الإضافي وسيلة فعالة لأداء العمل الزائد. في هذه الحالة يمكن لطاقم العمل التمتع بالأجر الإضافي، ويمكن بذلك تجنب توظيف عمال إضافيين، لا يحتاج إليهم المشروع دائمًا. إن قيمة الساعة الإضافية ولو كانت بمقدار مرة ونصف عن قيمة الساعة في الدوام العادي، فإنها سوف تقلل من تكاليف الأجور، مقارنة بتعيين عمال إضافيين. وفي الوقت نفسه يجب التحكم والسيطرة على ساعات العمل الإضافي، حتى لا تؤدي إلى تكاليف أعلى للمشروع.

إن خطة الحوافز يجب أن تسمح للعمال ذوي الطاقة والمهارة لكسب المزيد من المال خلال الوقت نفسه الذي يعمل فيه العاملون، الذين يتصفون بالبطء وقلة الدافعية. لكن يجب ملاحظة أن نظام دفع الحوافز هذا قد لا يتلاءم مع كل أنواع الأعمال والأنشطة.

على سبيل المثال، إذا كنت تدير مشروعًا لنظافة السيارات، فإن النظام الأفضل لدفع الأجر يكون بناءً على عدد السيارات، التي تمت نظافتها بواسطة العام، وليس بعدد الساعات التي قضاها العامل في أداء العمل.

6. وضع حدود للعلاقات الشخصية

لا بأس من توظيف أحد الأقارب والأصدقاء خاصة في بداية المشروع، وإن أفضل وقت لوضع حدود لأي علاقات هو عند بدء العلاقة. فإذا بدأ رائد الأعمال في منح صديقه أو قريبه معاملة خاصة، فإنه سيتوقع هذه المعاملة الخاصة خلال كل التعاملات الأخرى اللاحقة في أثناء العمل. وهنا يجب التنبه: أن ذلك لن يكون في مصلحة المشروع، وربما أدى إلى نتائج عكسية كبيرة.

دور إدارة الموارد البشرية
The role of human resources management

تهتم الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة بتحسين التوافق والانسجام والتكامل بين الأفراد وتطويره في مختلف الأعمال والأنشطة. وتحدث طبيعة هذا التوافق ونوعيته العديد من التغيرات، مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، وتطوير المهارات الفردية. لذا فإن إدارة المنشأة تهتم باختيار العاملين الجدد، وتدريبهم، وتقويم آدائهم، والاهتمام بترقية العاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط الموارد البشرية مستقبلًا. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا أساسيًا في تحديد الرواتب، والأجور، وتوصيف العمل، ودعم الروح المعنوية للعاملين، وما يتعلق بالسلامة، والأمان المهني. وهذا الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، ينعكس من خلال وظائفها المتخصصة التي منها:

1. تحليل الوظائف.
2. تخطيط الموارد البشرية.
3. التدريب والتوظيف.
4. تحديد الرواتب والأجور.
5. وضع نظام الحوافز.
6. تقويم الأداء.
7. الترقية والتنقل.

ويمكن تلخيص هذه الوظائف في ثلاث مراحل أساسية، كما تتضح من الشكل الآتي، وهي:

- مرحلة الإعداد للوظيفة:

حيث يتم في هذه المرحلة إنشاء الوظائف، وتوصيفها، ووضع نظام الاختيار، والتعيين، والأجور، والعلاقات.

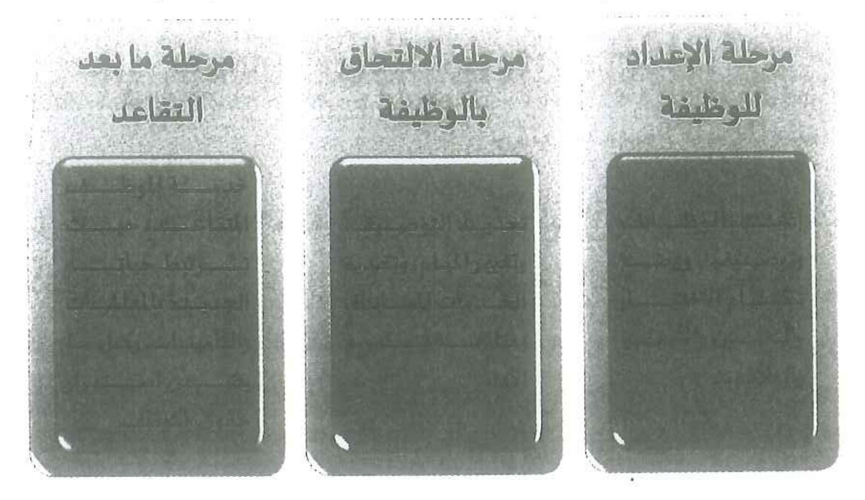
- مرحلة الالتحاق بالوظيفة:

وهي تشمل التحاق الموظف بالوظيفة، حتى نهاية دورة الوظيفة. وتشمل هذه المرحلة وظائف مثل التدريب، وتنمية الكفاءة، قياس كفاءة الأفراد، الترقية، الحوافز، الفصل، وغيره.

- مرحلة ما بعد التقاعد:

تبدأ بانتهاء حياة الموظف، وترتبط بالمعاشات، والتأمينات، وكل ما يضمن استقرار الموظف.

الشكل رقم (2 - 10) مراحل وظائف الموارد البشرية



نشاط 10-1

استمارة قياس المهارات الإدارية

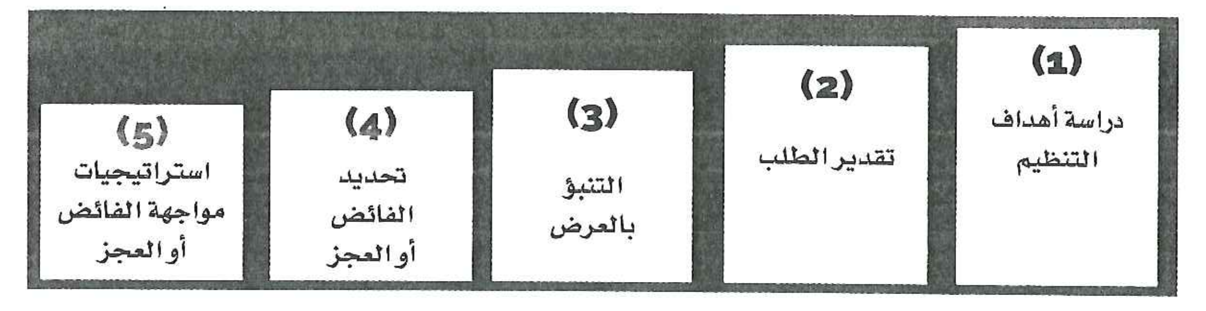
أجب عن الأسئلة الآتية، لتحديد إن كانت لديك المهارات الإدارية اللازمة لإدارة مشروعك الخاص أم لا.

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يمكنني أن أتعامل مع الضغوط المستمرة والمواعيد النهائية؟		
2	هل يمكنني التعامل مع المواقف المليئة بالضغوط، دون أن أفقد هدوء أعصابي؟		
3	هل يمكنني أن أفصل أحد الموظفين الذي لا يتمتع بالكفاءة؟		
4	هل يمكنني أن أحتفظ برقابة حاسمة على الائتمان؟		
5	هل يمكنني أن أرفض التعامل بنظام الائتمان مع عميل جيد، ولكنه بطيء في السداد؟		
6	هل يمكنني أن أتكيف مع التغيير المستمر؟		
7	هل يمكنني أن أسيطر باستمرار على الأمور المالية اليومية، والأسبوعية، والشهرية؟		
8	هل أعرف الضرائب المطلوبة من مشروعي؟		
9	هل أعرف نقطة التعادل الخاصة بمشروعي؟		
10	هل يمكنني أن أفوض آخرين في تحمل بعض المسؤوليات؟		
11	هل لدي الرغبة في زيادة مهاراتي في الجوانب التي تنقصني فيها المهارة؟		
12	هل سأستخدم خطة عمل وأراجعها بانتظام؟		

تخطيط الموارد البشرية
Human Resources Planning

لتكوين فريق العمل للمشروع الصغير، فإنه لا بد لرائد الأعمال أن يقوم بتقدير احتياجات المنشأة من الأفراد، كمًّا ونوعًا خلال المدة (مثل السنة) القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، وهو ما يسمى علميًّا بتخطيط الموارد البشرية، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية، أي تقدير احتياجات المنشأة من إدارة الموارد البشرية كمًّا ونوعًا خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل، يبينها الشكل الآتي، وهي:

الشكل رقم (3 - 10) خطوات تخطيط القوى العاملة



أ) دراسة أهداف التنظيم

إن الغرض من دراسة أهداف التنظيم للتخطيط للموارد البشرية هو التعرف على الاعتبارات، التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة، مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات، وعدد ساعات العمل، ومعدلات الأداء، ووقت الراحة لأهمية كل ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوبة.

ب) تقدير الطلب:

حيث يرتكز في هذه الخطوة على جانبين، هما:

- تحديد نوعية ومواصفات إدارة الموارد البشرية المطلوبين.
- تحديد عدد إدارة الموارد البشرية المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.

وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.

ج) التنبؤ بالعرض:

يعد التنبؤ بالعرض من العمالة الوجه الثاني، والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية. ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
- تحليل العمالة الحالية.
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- تحليل سياسة الترقية، وهيكل التنمية الإدارية.
- تحليل ظاهرة الغياب.
- تحليل معدل الدوران.

د) تحديد الفائض أو العجز من العمالة:

ويقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض).

هـ) إستراتيجية مواجهة الفائض أو العجز:

في حالة الفائض، يكون أمام المنشأة إستراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل. الحالة الأولى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فيكون الحل هو إعادة تدريب وتأهيل التخصصات، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فيكون الحل هو تبني سياسة الاستغناء، وذلك من خلال إستراتيجيات أخرى مثل استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج، أو تقليل الأجور المدفوعة.

وفي حالة العجز أيضًا توجد أمام المنشأة عدة حلول، وتتوقف على حالة سوق العمل، ومن الحلول المتاحة:

تنشيط الاستقطاب، والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، والمكافآت، تكثيف التدريب، ورفع الإنتاجية، وتكبير وإثراء الوظائف ،واستخدام تكنولوجي مكثف. أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فيمكن استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

SUCCESS

معالم النجاح..

خطوات تكوين وإدارة فريق العمل

1. اجلس مع نفسك في حالة تركيز وحاول تحديد جميع المهام الواجب القيام بها لتحقيق أهداف المنشأة.
2. قسم هذه المهام حسب درجة تشابهها أو تكاملها، ثم جمعها في وظائف حسب طبيعة النشاط (فني/ إداري - إنتاجي/ تسويقي/ مالي... الخ).
3. جمع الوظائف في أقسام حسب أي من الأسس المختلفة (الوظائف/ العملاء/ المنتجات/ المناطق الجغرافية) ثم أعد هيكل تنظيمي مبسط توضح فيه ذلك.
4. حدد المواصفات اللازمة للقيام بهذه الوظائف والأعداد القادرة على القيام بها.
5. حدد الأجور اللازمة لكل وظيفة على ضوء درجة صعوبتها وأهميتها وإمكانيات المنشأة وظروف المنافسة.
6. اختر من بين المتقدمين إليك الأعداد اللازمة التي تتوافر فيها مواصفات كل وظيفة ثم قم بتعيينهم فترة مؤقتة لحين التأكد من صحة الاختيار.
7. قيم أداء العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الملاحظة وحجم الإنتاج ومدى الانضباط في العمل.
8. ادفع العاملين للعمل ورغبهم فيه من خلال منحهم مزايا مادية ومعنوية على ضوء إنتاجيتهم ومواردك وما يعرضه المنافسون لك.
9. واجه القصور في قدرات العاملين بالتدريب المستمر، وطور قدراتهم.
10. استمع للعاملين وحاول حل مشكلاتهم أولًا بأول وشجعهم على تقديم الاقتراحات والابتكارات التي تساعد المنشأة على التطوير المستمر.
11. حاول تنمية علاقات شخصية جيدة مع العاملين معك لأنهم من أهم أسلحتك في مواجهة المنافسة.

العمل في القطاع الخاص

Work in the private sector

إن القطاع الخاص يلعب دورًا رئيسًا في اقتصاديات الدول، وخاصة الدول المتقدمة. وقد أدركت الدول النامية ومن بينها دول الخليج العربي أهمية هذا الدور، وبدأت تعمل على تشجيعه وتعزيزه.

ومما يتميز به القطاع الخاص في دول الخليج العربي بشكل عام والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، هو تدني نسبة المواطنين العاملين في هذا القطاع، مقارنة بالقطاع العام. ومن ثم فإن ذلك يعزز التوجه للعمل في هذا القطاع، ويتيح فرصة أكبر لنمو قطاع المنشآت الصغيرة. كما يتميز النمو السكاني في هذه المنطقة بنسبة مرتفعة، مما يعكس ارتفاع نسبة الفئة الشبابية، وهي من أكثر الفئات المناسبة لمزاولة العمل الحر، ومن ثم ازدياد الحاجة إلى توفير المزيد من فرص العمل. كما أن الحاجة قائمة للتطوير النوعي في المهارات التي يحتاجها سوق العمل.

إن من أهم الخطوات التي يجب على رائد الأعمال أو من يرغب الاستثمار في قطاع المنشآت الصغيرة الالتفات لها، هي إدراك متطلبات العمل في القطاع الخاص. حيث إن طبيعة العمل في هذا القطاع تختلف عن العمل في القطاع العام، خاصة إذا كان الشخص الذي يرغب في دخول مضمار العمل الحر ممن سبق له العمل في القطاع العام.

ومما تجدر الإشارة إليه: أن القوى العاملة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تتميز بالآتي:

1. تدني نسبة المواطنين العاملين في القطاع الخاص.
2. تعدد جنسيات ا لقوى العاملة.
3. شغل الوظائف الإدارية العليا بالمواطنين.
4. شغل الوظائف المهنية والفنية بالعمالة غير المواطنة.

وفي ظل التوجه العام والقائم على تعزيز وتشجيع دور القطاع الخاص في التنمية، فإن من عوامل نجاح ذلك هو دعم الشروط اللازمة لتأهيل القوى العاملة الوطنية، لممارسة النشاط في هذا القطاع. ومن منطلق أن الربح هو الحافز والمحرك للمنشأة الخاصة، فإن ظروف العمل في القطاع الخاص تخضع للأعباء الآتية:

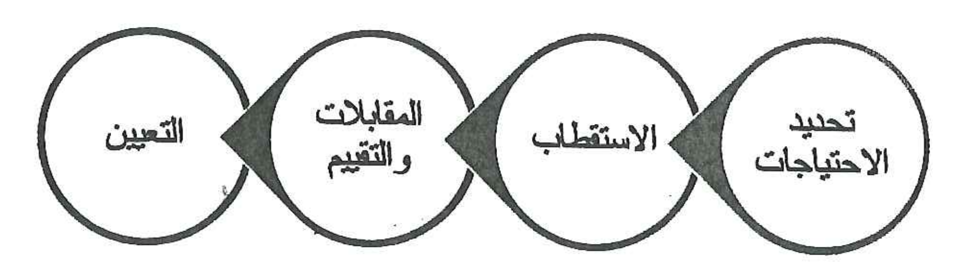
1. عملية تعيين الموظف في القطاع الخاص تخضع بالدرجة الأولى للخبرة والمؤهل للمتقدم بغض النظر عن جنسيته.
2. طول مدة العمل اليومي، لمن يعمل في القطاع الخاص، سواء كان رئيسًا أو مرؤوسًا.
3. الانضباط في العمل، الذي يترتب على التركيز على الإنتاجية بدرجة كبيرة عند العمل في القطاع الخاص.
4. توقف تطور العمل على نشاط المالك/ المدير، واجتهاده في تحقيق أهدافه، لذا فإن العمل يتطلب التحمل والمثابرة والمبادرة.
5. ضرورة توفر التفكير الابتكاري في العمل.
6. إن العمل في القطاع الخاص يتيح فرصة أكبر لتنمية المهارات والخبرات، لأنه يتميز بالمرونة والتغير.
7. هناك فرصة للحصول على دخل أكبر عند العمل في القطاع الخاص مقابل العمل لأوقات أكبر.
8. الحاجة للعديد من المهارات المعرفية والفنية والشخصية والإنسانية والسلوكية والضرورية لنجاح العمل.
9. الحاجة للعمل بفكر المستثمر، وليس بفكر الموظف الحكومي.

إن إدراك هذه الخصائص يحفز المستثمر لإبداء استعداد أكبر لخوض غمار التجربة في إنشاء مشروع صغير.

مراحل التوظيف في القطاع الخاص

يتميز القطاع الخاص باتباع أساليب محددة عند توظيف العاملين تمر عادة بعدة مراحل. ومن المهم أن يكون رائد الأعمال على اطلاع بهذه المراحل والإجراءات، ومعرفتها امتدادًا لمعرفته بسوق العمل. وإجمالًا، فإن التوظيف بالقطاع الخاص يمر بأربعة مراحل لكل مرحلة إجراءاتها المحددة. وهي على النحو الآتي:

الشكل رقم (4 - 10) مراحل التوظيف في القطاع الخاص



المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الوظيفية

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية مع القطاعات والإدارات المختلفة، وذلك بناء على الأهداف السنوية والموازنة التقديرية.
- تقوم الإدارات المعنية بالمنشأة بتزويد إدارة الموارد البشرية ببطاقات الموظف المراد استقطابه، وفيها تتحدد القدرات والمهارات والوصف الوظيفي.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستقطاب

تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المطلوبة من خلال استخدام الإعلانات في وسائل الاتصال المرئية والمسموعة، أو من خلال وسائل التواصل أو منصات التوظيف، أو من خلال المكاتب والمعاهد والمعارض للتحدث عن فرص التوظيف.

المرحلة الثالثة: مرحلة المقابلات والتقييم

تستخدم الشركات والمؤسسات مجموعة من الأدوات المهنية في أثناء مقابلات التوظيف، مما يترتب عليه موضوعية قراراتها وعدالتها. حيث لا يمكن اعتبار كل من تقدم لوظيفة مقبولًا فيها، ما لم يجتز اختبارات المقابلة، سواء التحريرية أو الشخصية. ومن الأساليب التي تستخدم في أثناء المقابلات:

- دراسة نموذج طلب التوظيف، وما يتضمنه من سيرة ذاتية للمتقدم.
- إجراء المقابلة الأولية.
- تقييم قياس القدرات والميول المهنية.
- الاختبارات الوظيفية التحريرية أو العملية.
- الاستعلام أو الاستفسار عن المتقدم للوظيفة.
- الكشف الطبي لبيان مدى لياقة المتقدم للوظيفة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعيين

بعد الانتهاء من إجراء المقابلات والاختبارات، وكذلك الكشف الطبي والاستعلام، يأتي دور التعيين، حيث تعمل الشركة أو المؤسسة على إبرام عقد مع المرشح للتوظيف يحدد فيه الراتب، وبدل السكن والمواصلات والحقوق التي للموظف والواجبات المترتبة على الشركة، حيث يصبح العقد ملزمًا للطرفين في حال توقيعه. وقد تحدد بعض العقود بمدة زمنية يتم التجديد بعد انتهائها بحسب ما تمليه مصلحة الشركة أو المؤسسة.

السيرة الذاتية

السيرة الذاتية هي جواز السفر للنجاح المستقبلي، وتسويق الذات بصورة مهنية عالية. موضوع مهم جدًا للجميع «كيف تحسن صياغة سيرتك الذاتية»، وتعد كتابة السيرة الذاتية أهم خطوة على طريق الحصول على الوظيفة، أو تقديم الشخص للآخرين، ومن أهم النصائح لعمل السيرة الذاتية: أن تتذكر أن عملية كتابة السيرة الذاتية لا بد أن تؤخذ بجدية، فهي ليست خطابًا تكتبه لصديق، بل هي وثيقة تكتبها لصاحب العمل المرتقب، الذي يتوقع منك بدوره أن تأخذ الأمر بجدية كاملة، وأن تكتب بطريقة سهلة الفهم، وتجذب انتباه كل من تقع عليها عينه.

المعلومات التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية

القسم الأول: التفاصيل الشخصية، وتشمل

- الاسم الكامل
- تاريخ ومحل الميلاد
- الجنسية
- العنوان البريدي، مشتملًا على الرمز البريدي إن وجد
- رقم السجل المدني أو جواز السفر إن وجد
- رقم الهاتف
- عنوان البريد الإلكتروني

القسم الثاني: الخبرات العلمية، وتشمل (بدءًا من الحديث إلى القديم تاريخيًا)، وتشمل

- الدورات التدريبية التي حصلت عليها بالترتيب الآتي: اسم الدورة والجهة المنفذة لها، وتاريخ الحصول عليها.
- اللغات تكتب بالشكل الآتي:

  اللغة درجة الإجادة، وغالبًا إما ممتاز، أو جيد، أو متوسط.
- خبرات الحاسب الآلي يتم ذكر لغات البرمجة التي تجيدها، ومستوى الإجادة، أو البرامج التي تجيدها، إذا لم يكن لديك خبرة بالبرمجة.
- المؤهلات الدراسية، وتكتب الأحدث أولًا، والفترة الزمنية من عام.. إلى عام.. اسمُ الجامعة، أو الكلية، وعدد سنوات الدراسة

القسم الثالث: الخبرات العملية

تكتب أيضًا من الحديث إلى القديم تاريخيًّا، بحيث تشمل المدة الزمنية من.. إلى.. اسم الشركة، أو المؤسسة التي كنت تعمل بها، والمسمى الوظيفي الذي شغلته، ثم الانتقال إلى الشركة السابقة، وهكذا..

القسم الرابع: معلومات عامة

ويشمل المعلومات ذات الصلة بطبيعة العمل، كأن تذكر أن لديك رخصة قيادة سارية، أو أنك تمتلك سيارة ومستعد لاستخدامها في إغراض العمل، أو أن لديك الاستعداد للسفر خارج الدولة إذا ما اقتضت ظروف العمل ذلك ... إلخ

المقابلة الشخصية

يعد توافر المهارات الحوارية والسلوكية الفعالة في الإنسان من أهم عوامل النجاح الحقيقية، التي تؤدي إلى الحصول على نتائج إيجابية للتسويق للذات؛ إذ تؤدي هذه المهارات إلى نتائج إيجابية من خلال تقديم انطباع جيد في المقابلات الشخصية. والمقابلة الشخصية بالنسبة لرائد الأعمال مهمة للغاية، إذ سيتعرض إلى لقاءات عديدة مع شركاء، وممولين، وداعمين، وأصدقاء، سيجرون معه مقابلات عديدة، تتسمَ بعضها بالرسمية والطريقة المنظمة، في حين تقتصر الأخرى بالطريقة غير الرسمية. وفي الملحق من هذا الفصل نستعرض مقترحات نشرت على شبكة الإنترنت، تتضمن العديد من النصائح المهمة، لإجراء المقابلات الشخصية. أثبتت هذه النصائح بالتجربة العملية فعالياتها في نجاح المقابلات الشخصية وتجاوزها.

النظام المحاسبي
Accounting System

تعد المحاسبة أحد فروع العلوم الإدارية، التي تهدف إلى قياس، وتوصيل معلومات محاسبية أو مالية للأطراف، الذين يهمهم أمر المشروع (المستفيدين من المعلومات). وتعكس الدورة المحاسبية الخطوات التي يتم القيام بها للتوصل في النهاية إلى تحقيق هدف المحاسبة، ألا وهو إعداد التقارير المالية. وتشمل الخطوات ما يلي:

1. حدوث عملية مالية كشراء بضاعة أو بيع بضاعة أو صرف رواتب، ويجب أن توثق هذه العمليات بمستند، مثل فاتورة شراء، أو سند قبض أو سند صرف.
2. التسجيل بدفتر اليومية العامة: ودفتر اليومية العامة، هو سجل تاريخي تقيد به العمليات المالية أولًا بأول، حسب تسلسل تاريخ حدوثها.
3. ترصيد الحسابات: ويقصد بالترصيد احتساب المبلغ المتبقي في كل حساب (الرصيد) موجود في دفتر الأستاذ العام.
4. إعداد ميزان المراجعة
5. إجراء التسويات اللازمة
6. إعداد القوائم المالية
7. عمل قيود الأقفال

ويعد النظام المحاسبي في المنشأة الصغيرة من أهم العناصر الجوهرية لنجاحها، وذلك لأنه يساعد في قياس نتائج الأعمال، واتخاذ القرارات، وتحقيق الرقابة على الموارد والمصروفات، ومتابعة الوضع المالي للمنشأة. ولإنشاء نظام محاسبي ملائم في المنشأة لا بد من توافر العناصر أو المقومات الآتية:

- المستندات.
- الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- القوائم المالية.

المستندات: من المهم الاحتفاظ بجميع المستندات المالية الخاصة بالمنشأة، مثل: فواتير الشراء، وفواتير البيع، وصور الشيكات، وكشوف الحساب البنكي، وخلافه، حيث إن هذه المستندات هي

المصدر الأول للقيد في السجلات المحاسبية، كما أنها تحدد المسؤولين عن حدوث العمليات، ومن ثم من المهم حفظ هذه المستندات بطريقة منظمة وواضحة.

الدفاتر والسجلات المحاسبية: وهي التي يتم فيها إثبات جميع المعاملات والعمليات من واقع المستندات، وتختلف هذه الدفاتر باختلاف طبيعة النشاط في المنشأة، وحجمها، ودرجة تحليل البيانات، ومن أهم هذه الدفاتر:

دفاتر اليومية: وذلك لتسجيل العمليات المحاسبية اليومية، مثل: المبيعات والمقبوضات النقدية، والمشتريات والمصروفات والمدفوعات. وفي ظل التقدم التكنولوجي، فإنه يمكن الاستعانة بالكمبيوتر وبرامجه في إعداد السجلات المالية للمشروعات الصغيرة.

دفتر الأستاذ: وهو سجل لإثبات وتسجيل العمليات المالية، موزعة على شكل حسابات، حيث يتم ترحيل العمليات من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ بشكل منتظم.

القوائم المالية: وتشمل قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي:

قائمة الدخل، وهي قائمة مالية، تشمل إيرادات المنشأة ومصروفاته، والفرق بينهما إما ربح، أو خسارة.

قائمة المركز المالي (الميزانية)، وهي القائمة التي تظهر مركز المنشأة المالي في لحظة ما، وهي تبين حالة المنشأة وحقوقها، وما عليها من التزامات، من خلال إظهار الموجودات (الأصول) والخصوم (المطلوبات).

تنظيم الأعمال المالية والمحاسبية

من المهم تنظيم الأعمال المالية والمحاسبية في المشروع، وذلك للوصول إلى الأرباح، والإيرادات، والالتزامات، والمصروفات، ومن تلك التعليمات الخاصة بتنظيم الأعمال المالية ما يلي:

1. الاحتفاظ بسجلات منظمة للأعمال المالية والمحاسبية.
2. فصل سجلات المشروع المالية عن السجلات الشخصية.
3. تحديث السجلات بشكل منتظم ومستمر.
4. الاحتفاظ بالوثائق والسجلات، مثل الفواتير، والسندات، وصور الشيكات، وسندات القبض وغيره.
5. تنظيم الوثائق والسجلات في ملفات خاصة، وترتب حسب التاريخ.

6. حساب مقدار الربح أو الخسارة في أوقات قصيرة (مثلًا أسبوعيًا أو شهريًا).
7. يمكن تصميم نماذج للحسابات، أو استخدام النماذج الجاهزة.
8. سداد المال الذي يدين به المشروع للآخرين في الوقت الملائم.
9. المتابعة والتحصيل بالوقت الملائم للمال، الذي يدين به الآخرون للمشروع (مستحقات).
10. الاحتفاظ بسجلات تبين المال الذي يدين به الآخرون للمشروع، وكذلك المال الذي يدين به المشروع للآخرين.
11. الاحتفاظ بسجلات للأموال، التي تدخل للمشروع، وتلك التي تخرج منه.

وتصنف العمليات المالية التي تتم داخل المشروع إلى نوعين، كما يترتب عليها حركة الأموال. إما إلى داخل المشروع، أو خارج المشروع، ويبين الشكل الآتي هذه الأموال مع أمثلة لها.

الشكل رقم (5 - 10) العمليات المالية

عمليات المشروع

أموال داخلة للمشروع		أموال خارجة للمشروع		
مبيعات السلعة / الخدمة	إيرادات أو مبيعات أخرى	شراء أصول ثابتة	شراء أصول متداولة	دفع مصروفات
		• ماكينات • معدات • أجهزة • سيارات • أثاث • أراضي • مباني	• مواد خام • قطع غيار • مواد مساعدة	• الإيجار • الكهرباء • المياه • الرواتب

الحسابات بالمشروع
Project accounts

أولًا: حسابات المركز المالي:

وتشمل ثلاثة أنواع، هي: الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية.

- حسابات الأصول (أو الموجودات):

وهي ما يملكه المشروع من أشياء ومنافع ذات قيمة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وتشمل ثلاثة أنواع:

الأصول المتداولة	أصول ثابتة	أصول غير ملموسة
وهي النقدية والأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في خلال سنة، أو دوره تشغيلية أيهما أطول وتشمل: الصندوق، المدينين، البضاعة.	وهي الأصول التي تشترى بقصد استخدامها، وليس بقصد إعادة بيعها، وتستخدم لمدة أطول من سنة، وتشمل: الأراضي، المباني.	ما تدفعه المنشأة للحصول على منافع ليس لها وجود مادي ملموس، وتشمل: شهرة المحل.

- حسابات الخصوم (أو الالتزامات):

وتشمل ما على المنشأة من التزامات أو ديون للغير، وتنقسم الخصوم إلى نوعين:

خصوم طويلة الأجل	خصوم متداولة (أو قصيرة الأجل)
وهي الديون التي تستحق السداد بعد أكثر من سنة	وهي الديون التي تستحق السداد في خلال سنة، أو دورة تشغيلية أيهما أطول. وتشمل: قروض قصيرة الأجل، مصروفات مستحقة، الدائنين (من تشتري منهم المنشأة بضاعة بالأجل)

- حسابات حقوق الملكية:

حقوق الملكية
وهو ما يملكه أصحاب المنشأة من أموال، يتم استثمارها في المنشأة، وتشمل: رأس المال. حساب جاري للمالك. صافي الربح أو الخسارة.

ثانيًا: حسابات قائمة الدخل:

حسابات المصروفات	حسابات الإيرادات أو المبيعات
هي ما أنفقه المشروع أو التزم بإنفاقه في سبيل الحصول على الإيرادات كتكلفة البضاعة المباعة، مصروف الرواتب، مصروف الإيجار، مصروف الإعلان.	هي محققة المشروع من بيع البضاعة أو تقديم الخدمات للغير، سواء حصل المشروع، أو لم يحصل قيمة مبيعات البضاعة، أو إيرادات الخدمات.

التخطيط والرقابة المحاسبية

Accounting planning and control

من المهم أن يستخدم المشروع أساليب التخطيط والرقابة عند الرغبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من أجل استمرارية المنشأة وتطويرها، وهذا يستلزم توفير البيانات المحاسبية الملائمة. وهناك العديد من البيانات التي يمكن الحصول عليها من القوائم المالية، وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، والتحقق من مدى نجاح المشروع. وتستخدم هذه البيانات في إعداد النسب والمؤشرات المالية، التي تساعد في رقابة ومتابعة المشروع، واستمرار الاستثمار فيه، واتخاذ القرارات الاستثمارية. ومن أهم النسب التي يجب حسابها لمتابعة نجاح المشروع واتخاذ القرارات الاستثمارية:

1. معدل العائد على الاستثمار.
2. معدل العائد على المبيعات.
3. مدة الاسترداد.
4. نقطة التعادل.

1. معدل العائد على الاستثمار: تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المنشأة في استخدام وإدارة الأموال المستثمرة (المقترضة والمستثمرين والملاك) في تحقيق عائد على تلك الأموال.

- معادلة معدل العائد على الاستثمار:

الأرباح ÷ قيمة رأسمال المستثمر

(يمكن استخدام صافي الأرباح بعد الضرائب والاستهلاك)

يستخدم معدل العائد على الاستثمار للمقارنة بين المشاريع الاستثمارية، واختيار البديل الأفضل.

مثال:

بيان	المشروع الأول	المشروع الثاني
الأرباح	1,2	1,45
قيمة رأسمال المستثمر	8	11
معدل العائد على الاستثمار ٪	15	13,2

وفقًا لهذا المعيار يتم اختيار المشروع الأول.

2. معدل العائد على المبيعات: تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المنشأة في تحقيق عائد على المبيعات السنوية.

معادلة معدل العائد على المبيعات:

الأرباح ÷ قيمة المبيعات

مثال:

الإيرادات السنوية للمشروع = 5000 ريال × 12 = 60000 ريال

إجمالي الأرباح = الإيرادات – إجمالي التكاليف

= 60000 – 15000

= 45000 ريال

إجمالي الاستثمار = 100000 ريال

معدل العائد على الاستثمار = 45000 ÷ 100000 = 45%

معدل العائد على المبيعات = 45000 ÷ 60000 = 75%

مدة الاسترداد = 100000 ÷ 45000 = 2,22 سنة

يمكن طرح الضرائب والإهلاك للحصول على صافي الأرباح وإعادة الحسابات مرة أخرى

3. مدة الاسترداد: تشير مدة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين، مع التدفق النقدي الخارج للمشروع المقترح. وبعبارة أخرى المدة الزمنية المتوقع استرداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها. وطبقًا لهذا المعيار يفضل الأسلوب الرأسمالي، الذي تغطي تدفقاته النقدية الداخلة قيمة الإنفاق الرأسمالي، بطريقة أسرع من الأسلوب الرأسمالي، الذي يستغرق وقتًا أطول. وتحسب مدة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق السنوي، وذلك في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية. أما في حالة عدم تساويها، فيتم تجميعها سنة بعد سنة، حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي.

ويمكن احتساب مدة الاسترداد بالمعادلة:

$$\text{فترة السداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

ويعد معيار مدة الاسترداد من أكثر المعايير استخدامًا، نظرًا لسهولته وبساطته

4. نقطة التعادل: هي النقطة التي تتساوى عندها إيرادات المبيعات مع مجموع التكاليف، وقبلها يتحمل المشروع خسائر، وبعدها يبدأ المشروع تحقيق الأرباح. وكلما حققت إيرادات المبيعات نقطة التعادل بسرعة، كان ذلك أفضل. وكلما تحققت نقطة التعادل عند مستوى منخفض من المبيعات، زادت فرصة الربحية للمشروع.

- معادلة نقطة التعادل

إيرادات المبيعات = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

أو

عدد الوحدات = التكاليف الثابتة ÷ (سعر الوحدة – التكلفة المتغيرة).

ملحق الفصل العاشر

في هذا الملحق سوف نستعرض بعض النصائح والتوجيهات العملية المتعلقة بالسيرة الذاتية والمقابلة الشخصية باعتبارهما أدوات مهمة لرائد الأعمال سواءً لاستخدامها شخصيًا أو تقويم من يستخدمها.

أولًا: السيرة الذاتية

أنواع السيرة الذاتية

- السيرة الذاتية ورقية وإلكترونية.
  - السيرة الذاتية الورقية

وهي الشكل التقليدي والمألوف للسيرة الذاتية، وله عدة مزايا، منها ضمان اطلاع صاحب العمل عليها بسهولة ويسر إذا ما كتبت بشكل سليم.

ولضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر، يراعى الآتي:

1. يجب التدقيق في اختيار الألفاظ والتركيبات اللغوية والحرص على عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية، فهي أول النقاط السلبية التي تلفت الانتباه.
2. حاول أن تجعل من الكلمة المكتوبة وسيلة فعالة، لتحقيق ما تصبو إليه.
3. عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة، لأن صاحب العمل ليس لديه كثير من الوقت لقراءة مثل هذا النوع من السيرة الذاتية، ويفضل أن تكون صفحة واحدة.
4. عدم استخدام صيغ المبني للمجهول عند الحديث عن إنجازاتك، كأن تقول: عهد إليَّ بتنفيذ مشروع، أو أسند إليَّ عمل.
5. عند الحديث عن منجزاتك استخدم أفعال مثل قمت. أدرت. طورت ...إلخ.
6. لا تستخدم عبارات مثل: لقد قمت أنا بإنجاز... أو تطوير...
7. لا تستخدم فقرات طويلة للحديث عن إنجازاتك، بل اعتمد على الفقرات القوية والمختصرة.

8. ابدأ بكتابة خبراتك السابقة من الأحدث إلى الأقدم، حيث تذكر آخر عمل التحقت به، والمدة التي قضيتها فيه خاصة إذا كانت الوظيفة الأخيرة لها علاقة بالوظيفة التي تتقدم للحصول عليها.

9. تجنب تحديد المرتب المطلوب في السيرة الذاتية، لأنه يمكن أن يكون في غير صالحك إذا ما بالغت في طلب المرتب، وكذلك إذا طلبت مرتبًا قليلًا فقد تحرم نفسك من فرصة أن تعطيك الشركة مرتبًا أعلى مما طلبت.

10. لا تبالغ في خبراتك، أو تضخمها، أو تزيفها، لأنه غالبًا ما يسهل اكتشافها، حتى بعد حصولك على العمل.

11. اهتم بالشكل الخارجي للسيرة الذاتية، وحاول أن تراجعها قبل أن تقوم بطباعتها.

12. احتفظ بالورقة التي بها السيرة الذاتية نظيفة، وإذا اقتضت الضرورة نسخها احرص على أن تكون النسخة واضحة.

13. تجنب الكشط، أو الشطب في السيرة الذاتية، لأنها تعطى انطباعًا سلبيًا.

14. احرص على كتابة أكثر من رقم تليفون للاتصال بك، وتأكد من صحتها.

15. يفضل أن تكتب عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك في السيرة الذاتية.

16. يمكن تضمين السيرة الذاتية صورة شخصية في حجم صورة جواز السفر.

ثانيًا: السيرة الذاتية الإلكترونية

السيرة الذاتية الإلكترونية هي سيرتك الذاتية بشكل يمكن إرساله عبر البريد الإلكترونى أو الإنترنت. وميزة وجود سيرة ذاتية إلكترونية ببساطة هي أنك تستطيع التقدم إلى الوظائف المعلنة في العالم أجمع عن طريق البريد الإلكترونى أو الإنترنت، ولن تكون بحاجة إلى فاكس أو بريد عادي.

ومن النصائح التي نشرها موقع كنانة أون لاين في كتابة السيرة الذاتية الإلكترونية ما يلي:

إذا كانت سيرتك الذاتية موجودة على جهاز الكمبيوتر، أو على قرص مرن فلديك في الواقع سيرة ذاتية إلكترونية، ولكن هذا ليس بالضرورة أكثر الأشكال فائدة. وعلى الرغم من حقيقة أن معظم برامج البريد الإلكترونى تستطيع التعامل مع المستندات المرفقة، سواء كانت مكتوبة على برنامج وورد أو غيرها، إلا أنه ليس صحيحًا أن كل شخص أو هيئة ترسل إليها مثل هذه

المستندات قادرة أو مستعدة لاستقبالها في هذا الشكل. ولكن النص العادى المجرد (يطلق عليه أيضًا النص الآسكي أو نص الدوس، ومميز بحروف الامتداد الثلاثة txt) يمكن استقباله من أي جهاز كان، ولهذا فهو مطلوب في أحيان كثيرة.

ولكي تجعل سيرتك الذاتية سهلة الاستقبال عالميًا اتبع الخطوات التالية:

استخدم أحد البرامج العادية لمعالجة الكلمات، وقم بكتابة سيرتك الذاتية بشكل عادي. لاحظ أن شكل النص العادي المجرد هو شكل أساسي، أي أنه لا يعترف بأدوات تنسيق النص، مثل التعداد النقطي، أو الحروف السوداء، أو المائلة. حاول استخدام رمز النجمة (×) ورمز (+) والحروف الكبيرة، لتحقق تأثيرًا مماثلًا. وفي أي الأحوال تأكد أن سيرتك الذاتية مقروءة، حتى في غياب خصائص تنسيق النص. إذا سمح لك برنامج معالجة الكلمات بذلك حدد هوامشه عند صفر و65 حرفًا، (ويعني هذا أن أطول سطر - بما فيه من مسافات. سيصل إلى 65 حرفًا قبل أن ينتقل إلى السطر الجديد). من شأن هذا أن يجعل سيرتك الذاتية أسهل في القراءة، كما يمكن طباعتها بلا مشكلات، وهو شيء لا يقل أهمية. استخدم أمر (احفظ). أو إذا كنت تحول المستند إلى شكل آخر استخدم أمر (احفظ باسم)، لتحفظ مستندك كنص آسكي أو دوس. تذكر أن تضع الحروف txt كامتداد له في اسم الملف مثل resume.txt

عند إرسالك لسيرتك الذاتية الإلكترونية تذكر الآتي:

ارسل معها خطابًا تمهيديًا، وتأكد أنك ذكرت أين قرأت الإعلان. أرسل كلًا من السيرة الذاتية والخطاب التمهيدى في ملف واحد. يمكنك عمل ذلك عن طريق كتابة، أو لصق خطابك التمهيدي في الفراغ الموجود قبل السيرة الذاتية. يمكنك أيضًا إرسال خطابك التمهيدي كرسالة إلكترونية وسيرتك الذاتية الإلكترونية كملف مرفق مع الرسالة. اكتب اسم الوظيفة و/أو رقم الوظيفة كعنوان رسالتك. اذكر أي أرقام موجودة بالإعلان لها علاقة بالوظيفة.

الأخطاء الشائعة في السيرة الذاتية المرسلة عبر البريد الإلكتروني.

إظهار عدم الأمانة: لا ترسل سيرتك الذاتية من عنوان البريد الإلكتروني الخاص بعملك مثل abdul@llfen.com هذا الأمر كأنك ترسل سيرتك الذاتية علي ورق خطابات الشركة المدون عليه اسمها ومقرها. كما أنه يعطي انطباعًا باستغلالك لوقت الشركة لتحقيق مصالح شخصية، وهو البحث عن عمل. أما إذا اكتشف مديرك الحالي ما تقوم به، فستكون في موقف لا تحسد عليه. إذن من الأفضل استعمال بريد إلكتروني مثلًا Hotmail.com، yahoo.com.

استخدام الألفاظ والأسماء التي لا تصلح لبيئة العمل: لا تستخدم أسماء غريبة لبريدك الإلكتروني، مثل bakash@hotmail، فهذه الأسماء تعطي انطباعًا غير طيب عن صاحبها، فاختر اسمًا مناسبًا للتعامل مع الشركات.

من فضلك أرسل الرد على عنواني الآخر: يطلب البعض في نهاية الرسالة أن يتم الرد عليهم على عنوان بريدي آخر، وبالطبع هذا طلب غير منطقي، لأن الطبيعي أن يتم الرد باستخدام Reply، ففي وسط الكم الهائل من الرسائل التي تصل الشركة لن يتم تذكر مثل هذا الطلب، ومن ثم قد تضيع فرصة العمل، فلا تنس أن ترسل السيرة الذاتية من العنوان الذي تريد أن يصلك الرد عليه.

17. رسالة واحدة لكل الشركات: ليس من اللائق أن ترسل الرسالة نفسها لكل الشركات مرة واحدة باستخدام (إرسال جماعي)، ولكن من الأفضل إرسال رسالة منفردة لكل شركة، موضحًا بها البريد الإلكتروني الخاص بها وحده، فهذا دليل اهتمامك بهذه الشركة دون غيرها، مما سيكون له أثر طيب في احترام الشركة لطلبك.

الخطأ الشائع: ترك عنوان الرسالة فارغًا: الكثير من الناس يهمل موضوع الرسالة (Subject) فيتركه شاغرًا بالرغم من أهميته، أو قد يكتب عبارة غير ملائمة مثل: أحتاج إلى عمل، سيرة ذاتية. إذا أخذت في الحسبان أن الشخص المسؤول تصله مئات الطلبات، فمن الأفضل إذن لفت انتباهه باستعمال عبارات، مثل: منسق أو منسقة ذات خبرة تتقدم للوظيفة، مهندس مدني يتقدم لوظيفة مدير مشروع، خريج ماجستير إدارة موارد بشرية، يتقدم لوظيفة مدير موارد بشرية.

لا ترسل رسالة خالية: غالبًا ما يتم إرسال السيرة الذاتية في شكل مرفقات (Attachments) مع ترك الرسالة خالية تمامًا. متوقعين أن يقوم الشخص بفتح (المرفقات) مباشرة، ولكن إذا لم ينتبه الشخص لوجود المرفقات، فسيقوم بإلغاء الرسالة فورًا، فيجب إذن توضيح وجود مرفقات، والأفضل إرفاق خطاب طلب العمل (Cover letter).

الالتزام بآداب العمل: يجب مراعاة أصول الكتابة عند إرسال رسالة طلب العمل، فهي موجهة لشركة وليس لصديق، فلا ينبغي استخدام الصور المتحركة، أو الوجوه (-:،)-:، 4u، 2u، ومراعاة قواعد الكتابة والحروف، خاصة عند استخدام اللغة الإنجليزية.

تمرير الرسالة يدمر فحواها: أكثر ما يزعج المتلقي هو البحث عن الرسالة بعد أن يكون تم تمريرها عدة مرات (Forward)، وخاصة إذا كانت تحتوي على مرفقات، فعليه في هذه الحالة أن يفتح كل المرفقات الموجودة ليجد السيرة الذاتية المرفقة.

الرسائل الكبيرة تزعج صاحب العمل: احترس! فحجم رسائل البريد الإلكتروني مهم جدًا، فبعض المتقدمين للعمل يرسلون سيرتهم الذاتية في ملف كبير جدًا يصعب تحميله على الكمبيوتر، كما أنه قد يغلق حافظة البريد الوارد للمتلقي، إذن حاول تجنب إرسال المرفقات غير المهمة، مثل صور الشهادات التي حصلت عليها، أو خطابات التذكية، وتذكر ألا ترسل سيرتك الذاتية المنسوخة على جهاز النسخ (Scanner)، فمثل هذه الصور يصعب تخزينها.

أفضل البرامج الشائعة الاستخدام هو وورد (Word): لا ترسل سيرتك الذاتية في Zip file، أو تستخدم acrobat، ولكن استخدم دائمًا word، فهو أسهل الطرق المقبولة عالميًا، حتى لو كانت سيرتك الذاتية من 3 أو4 صفحات، فهذا لن يتعدى 50 K (طالما ليس بها رسومات بيانية)، وبالطبع لا ترسله باستعمال برنامج Power Point أو Excel.

السير الذاتية الجماعية: لأسباب غريبة يقوم بعض الأصدقاء المتقدمين للعمل بإرسال سيرتهم الذاتية معًا في ملف واحد، فتصل الرسالة ومرفق بها 3 أو4 سير ذاتية مختلفة، وهو شيء غريب جدًا، لم نجد له تفسيرًا، لأنه لا يوفر الوقت أو الجهد.. ولكن يعزز من فرصة تجاهل أصحاب هذه السير الذاتية معًا!

مراجعة الرسالة: بعض المتقدمين للعمل قد يحتفظون بسيرتهم الذاتية على جهاز الكمبيوتر الخاص بغيرهم أو بالعمل، فيضعون لها اسم الملف أو (رأس وتذييل الصفحة)، وقد ينسى البعض ويرسل السيرة الذاتية دون محو أو مراجعة اسم مسار الملف، أنشئ من قبل، اسم صاحب الجهاز المستخدم، مما قد يتسبب بظهور أكثر من اسم على السيرة الذاتية، مما يزيد من ضياع فرصة العمل.

ثانيًا: المقابلة الشخصية

أولًا: أمور يجب عملها قبل أو خلال المقابلة

1. الاستعداد الجيد للمقابلة، ويتمثل ذلك في أمور عدة، منها: الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن المقابلة بمجرد إبلاغك بموعدها، ويجب أن يكون لديك الوقت الكافي للاستعداد. إذا كنت مريضًا أو في مدينة أخرى، اطلب المزيد من الوقت للاستعداد.
2. يجب أن تعرف كيف ستتم المقابلة، ومن سيقابلك (هل هو شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص)، وهل سيكون هناك اختبارات أو عروض عملية سيطلب منك تقديمها. حاول أن تعرف أكبر كمية من المعلومات عن الوظيفة المطروحة، ومكانها، ومهامها، والتوقعات المطلوبة منك.

3. يجب أن يكون لديك معلومات كافية عن الممول، المشارك، الشركة، المؤسسة، ونشاطها وتاريخها وملكيتها ومواقع عملها ومنتجاتها.

4. يجب أن تقنع نفسك بأنك ستنجح في هذه المقابلة، واقنع نفسك أن بإمكانك إيصال هذه الرسالة إلى من يقابلك. لا شك أن مثل هذه الروح ستكون محل تقدير واهتمام من يقابلك، حيث إنه سوف يدرك الحماس والرغبة لديك وهذا أمر مهم جدًا في المقابلة.

5. اهتم بمظهرك جيدًا حتى تعطي انطباعًا أولي إيجابي عن شخصيتك. تأكد من أن ملابسك لائقة للمناسبة، وشكلك الخارجي ينم عن حرص وتقدير لأهمية الموقف.

6. استخدم لغة الجسد، وابتسم لمن يقابلك، وعليك بالتجاوب البصري الجيد، والجلوس المعتدل مع الميلان قليلاً إلى الأمام، لتعطي انطباعًا بالانتباه والاهتمام.

7. احرص على الوصول للمقابلة قبل موعدها بوقت كاف، يتيح لك الفرصة لالتقاط أنفاسك. توقع أن تواجهك زحمة مرورية، أو تحتاج إلى تصاريح خاصة لدخول منطقة العمل، ومن ثم ضياع بعض الوقت.

8. خلال المقابلة أنصت باهتمام إلى الأسئلة، وأجب عنها باختصار وثقة وصوت مسموع.

9. أبد اهتمامًا بالمؤسسة، أو البنك المشارك، أو الممول. واسترع الاهتمام بإجاباتك وأسئلتك.

10. كن أمينًا، واعترف بحدودك، ولا تبالغ في إنجازاتك.

11. قد يسألك الشخص الذي يدير المقابلة في نهاية المقابلة: عما إذا كان لديك أسئلة تريد طرحها. كن مستعدًا لذلك بأسئلة مسبقًا، فهذا يظهر اهتمامك، ولا تحصر أسئلتك على الجوانب المادية.

12. احرص على ترك انطباع نهائي جيد عنك، وذلك بتقديم الشكر لإعطائك فرصة المقابلة، وأعد تأكيد اهتمامك بقبول العرض، وأنك تتطلع إلى السماع منهم في المستقبل القريب (بإمكانك أيضًا إرسال خطاب أو بطاقة تشكر فيها من أجرى معك المقابلة الشخصية، أعطاك جزءًا من وقته للمقابلة، حتى ولو لم يتم قبول العرض). لقد أتيحت لك فرصة الدخول لهذه المؤسسة، لذلك حاول أن تبقي علاقات جيدة معهم، فقد لا تتاح لك هذه الفرصة، ولكنهم بالتأكيد سيضعونك في الحسبان، فيما لو كانت هناك فرص في المستقبل.

ثانيًا: أمور يجب تجنبها

1. لا تقاطع في أثناء الحديث معك، ولا تجادل، ولا تبالغ في ردة فعلك، ولا ترفع صوتك لتبدي آراءك.

2. لا تكن مراوغًا، ولا تتحدث بسرعة، وتجنب الإجابات المطولة وغير مباشرة.

3. لا تنتقد الأطراف الوسيطة، أو الموظفين السابقين، أو الشركات المنافسة، حتى لو أشار لك من يجري المقابلة بشي من ذلك.
4. تجنب التوتر مثل حركات الأيدي بعصبية، أو عدم اتزان النظر أو الارتعاش والتلعثم أو تجهم الوجه.
5. تجنب الاتكاء إلى الخلف خلال الجلوس، أو وضع إحدى ساقيك على الأخرى.

كما يمكن تقسيم مراحل الاستعداد للمقابلة الشخصية إلى ثلاث مراحل، هي:

أولًا	قبل المقابلة
ثانيًا	في أثناء المقابلة
ثالثًا	بعد المقابلة

أولًا: قبل المقابلة

حاول الحصول على معلومات عن الشركة والوظيفة التي ستتم مقابلتك لأجلها - بإمكانك سؤال أصحاب العمل إن كانت لديهم أي نشرات، أو مجلات، أو مطويات، تحتوي على معلومات عنهم.

الاستعداد التام للمقابلة، سيعطيك الثقة لتقدم أفضل ما لديك.

- قبل المغادرة:
  - أعط نفسك متسعًا من الوقت للوصول.
  - تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة.
  - إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف، والاعتذار، ومحاولة تحديد موعد آخر.

- عند الوصول:
  - احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.
  - أعط اسمك لموظفي الاستقبال، أو الشخص الموجود لاستقبالك.
  - حاول أن تبقى هادئًا.
  - تحدث مع موظفي الاستقبال، أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على أن تبقى هادئًا.

ثانيًا: في أثناء المقابلة

أولًا: اعلم أن علامات توتر الأعصاب (سرعة دقات القلب، رطوبة الأيـادي، واضطراب المعدة) أمر طبيعي. هذه هي طريقة جسمك الطبيعية لمواجهة التحديات والاختبارات، فلا تدعها تؤثر فيك.

هذه نصائح عامة قد تساعدك:

افعل:

- ادخل الغرفة بثقة.
- قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك.
- كن مهذبًا وودودًا. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.
- كن مهتمًا. كما أن عليك الإجابة عن أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.
- أجب عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات (نعم) و (لا).
- استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك.
- أخبرهم بالحقيقة.
- استفسر عن السؤال الغامض.
- تكلم بوضوح.
- سوّق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابيًا.
- حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.

لا تفعل:

- تجلس حتى يقوموا بدعوتك.
- تترهل وتتململ على الكرسي.
- تدخن.
- تحلف.
- انتقاد أصحاب العمل السابق.
- مقاطعة كلامهم.
- تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

- الأشخاص الذين ينصتون.
- الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة.
- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.
- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.
- الأشخاص الذين يبدون واثقين.

ثالثًا: بعد المقابلة

بعد خروجك من القابلة، وقبل أن تنسى ما دار فيها، فكر في طريقة سيرها:

- ما الأمور التي سارت بشكل حسن؟
- ما الأمور التي سارت بشكل سيىء؟
- هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

قائمة التقييم الآتية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة إلى تطوير:

اسأل نفسك: هل:

- وصلت في الوقت المحدد؟
- لبست بشكل ملائم؟
- صافحت الذي يجري المقابلة بأدب؟
- جلست بشكل جيد، وتحاشيت التململ؟
- قدمت عرضًا مشوقًا وكاملًا؟
- أجبت عن الأسئلة بشمولية؟
- سوّقت لنفسي؟
- وصفت مشروعي بشكل جيد؟
- نظرت لمن يجري المقابلة وتبسّمت أحيانا؟
- شكرت من أجرى معي المقابلة لمنحي جزءًا من وقته لمقابلتي؟

بعد المقابلة، اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة. اشكرهم على وقتهم، وكرر رغبتك الشديدة في قبول العرض.

حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

اسع لأن تكون أكثر استعدادًا، وواثقًا أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة، لتنمية نقاط قوتك وتطويرها.

نموذج سيرة ذاتية

البيانات الشخصية		صورة شخصية حديثة
الاسم		
رقم السجل المدني		
الجنس		
تاريخ الميلاد		
العنوان وصندوق البريد		
الجنسية		
الحالة الاجتماعية		
هاتف وفاكس		
المحمول		
بريد إلكتروني		

المؤهلات العلمية					
تاريخ الحصول عليها	مجال التخصص	اسم المؤهل	الدولة	المدينة	اسم الجامعة

الخبرات العلمية				
اسم الشركة/ المؤسسة	البلد	الوظيفة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء

المهارات الخاصة		
1	اسم المهارة	وصف مختصر لها
2	اسم المهارة	وصف مختصر لها
3	اسم المهارة	وصف مختصر لها
4	اسم المهارة	وصف مختصر لها

اللغات			
اللغة	مستوى التحدث	مستوى الكتابة	مستوى القراءة
العربية			
الإنجليزية			

م	الدورات التدريبية	
1	اسم الدورة	
	مدتها	
2	اسم الدورة	
	مدتها	
3	اسم الدورة	
	مدتها	

م	جوائز وشهادات	
1		
2		
3		

م	معرفون	
1		
2		
3		

قصة نجاح Success Story

قاعدة بيانات تقود إلى أكبر البرمجيات

هو الرئيس الثاني والمدير العام لأكبر شركة برامج في العالم. عام 1990م أعطي لقب (مدير أعمال السنة) من «Harvard Business School» ويحتل المركز التاسع في لائحة الرجال الأغنى في العالم من Forbes مع شبكة قدرها 18،4 مليار دولار. هو لم يحول الشركة المبتدئة إلى شركة بعدة مليارات دولار، ولكن أيضًا إلى شركة سريعة النمو في قاعدة البيانات في العالم. إنه لورانس إيليسون.

ولد Lawerence Joseph Ellison في عام 1944م في مدينة نيويورك. والدته Florence Spellman تزوجت عن عمر 19 سنة. عندما أصيب إيليسون بالتهاب رئوي في عمر 9 أشهر، قررت إعطاءه لخالها وخالتها، اللذين يعيشان في جنوب شيكاغو لرعايته في بيتهم المتواضع الذي يتألف من غرفتين.

درس في ثانوية اسمها South Shore وبعدها ذهب في 1962 إلى جامعة Illinois ولكن لم يستمر، لأن أمه مرضت بالسرطان، وأخفق في تلك السنة. ذهب بعد ذلك إلى جامعة في Chicago، وعزم على أخذ شهادة في الرياضيات والفيزياء، ولكنه مرة أخرى أخفق بعد الربع الأول، وقال والده: إنه لن يفلح بأي شيء.

استفاد من دراسته الأخيرة أنه تعلم أشياء عن برمجة الكمبيوتر، وبدأ بالاندماج أكثر في مجال الكمبيوتر لوحده. وفعلًا أصبح يبرمج برامج بسرعة، وبدأ يكسب أموالًا كثيرة. بدأ يعمل في شركة اسمها Ampex Corporation وكان عليه صنع قاعدة بيانات لـ CIA، واسم البرنامج (Oracle)، وهذا الذي حدد عمله بعد ذلك. افتتح هو ورئيسه في Ampex بعد ذلك معملًا بـ 2000 دولار. في البداية كان للخدمات الاستشارية، بعدها قرروا التركيز على مجال البرامج. وأسميا الشركة: SDL، Software Development laboratories

اخترع كل من إيليسون وشريكه برمجة برنامج لحواسيب للمكتب وحواسيب كبيرة. وغيرا اسم الشركة إلى Oracle عام 1983 م. أسميا البرنامج (Oracle2)، مع أنه لم يكن يوجد الأول. كان يريد من ذلك الإيحاء أن النسخة الأولى نجحت نجاحًا باهرًا. وأخذ اسم المنتج عن CIA مشروعه في شركة Ampex

وهكذا إلى أن وصل في عام 2005 إلى نسخة. وفي عام 1981م أخذت IBM Oracle لكمبيوتراتها، وهكذا تضاعفت المبيعات من مرتين كل سنة إلى سبع مرات، وأصبح إيليسون ملياديرًا. والآن أغلب البنوك، وشركات الطيران والبيع تعتمد على قاعدة بيانات Oracle. في عام 2005، بلغت إيرادات أوراكل 11,8 مليار دولار أمريكي. وبنهاية عام 2018، بلغت إيرادات أوراكل 39,83 مليار دولار أمريكي.

أسئلة وواجبات

Questions and Assignments

1. إذا رغبت أن تكون فريقًا من خمسة أشخاص لمشروعك الصغير، فما هي الأعمال التي ستوكلها لهم؟ وما هي الصفات المطلوبة لكل شخص؟
2. عندما تبدأ مشروعك التجاري ما هي خطتك للتعامل مع العاملين (الموظفين)؟ اذكر ما هي سياستك والحوافز المادية والمعنوية المقترحة؟
3. قم بزيارة أحد المشاريع الصغيرة في مدينتك، ومن خلال الاتصال المباشر بالمدير أو المالك، واكتب تقريرًا مفصلًا عن وظائف الإدارة الأساسية: (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
4. ما هي أهم القواعد التي يجب مراعاتها في المنشأة الصغيرة لإدارة الموارد البشرية؟
5. اختر أحد المنشآت الصغيرة، وأعد قائمة التدفقات النقدية الخاصة به، ثم اكتب ملاحظاتك على الاتجاهات العامة في القائمة، وما هي الاقتراحات التي تقدمها لتطوير أسلوب إدارة النقدية في المنشأة؟
6. اختر مشروعًا صغيرًا يستخدم البيع بالأجل، هل يشكل تحصيل الديون وقت استحقاقها مشكلة للمنشأة؟ ما هي الإجراءات التي يتبعها صاحب المنشأة في التحصيل؟ هل تؤثر الديون المستحقة على التدفقات النقدية للمنشأة؟ كيف يتعامل صاحب المنشأة مع العملاء المتأخرين في الدفع؟
7. اختر مشروعًا صغيرًا ثم قدم تصورًا واضحًا عن التنظيم الإداري في المنشأة من حيث:

- الهيكل التنظيمي.
- التوصيف الوظيفي.
- نظام الحوافز.

8. تمرين حسابي (المحاسبة في المشروع). اقرأ النص الآتي، وأجب عن الأسئلة أدناه.

المشغل النسائي

تمتلك ندى أحمد مشغلًا نسائيًا للأزياء التراثية العربية، وفيما يلي العمليات التي قام بها المشغل النسائي خلال شهر مارس 2020م:

1. في 3/1 أودعت صاحبة المشروع مبلغ 100،000 دولار في حساب جاري بالبنك كرأس مال.
2. في 3/2 تم إيداع مبلغ 100،000 دولار في خزينة المشروع.
3. في 3/4 تم شراء آلات ومعدات المشغل نقدًا بمبلغ 80،000 دولار.
4. في 3/10 تم شراء أثاث بمبلغ 30،000 دولار من مفروشات العبداللطيف، حيث تم سداد ثلث المبلغ بشيك والباقي بالأجل (أو على الحساب).
5. في 3/12 تم شراء خيوط وتسهيلات أخري بمبلغ 5000 دولار نقدًا.
6. في 3/25 أدت المنشأة بعض خدمات التشغيل والخياطة للعميلة نورة، بمبلغ 50،000 دولار منها 30،000 نقدًا والباقي بالأجل.
7. في 3/28 تم سداد رواتب الموظفين عن الشهر وقدرها 10،000 دولار نقدًا.
8. في 3/30 أن الخيوط والتسهيلات غير المستنفذة قدرها 3000 دولار.

المطلوب:

1. التسجيل بدفتر اليومية العامة للمشغل.
2. الترحيل إلى دفتر الأستاذ العام.
3. ترصيد الحسابات.
4. إعداد ميزان المراجعة للمشغل في 2020/3/30م

مصطلحات
Terminologies

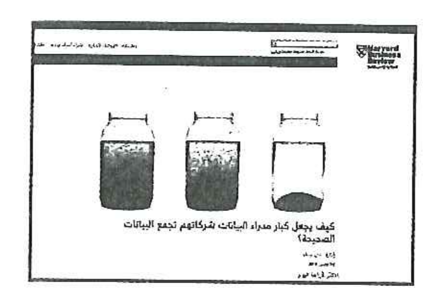
Human resources management	إدارة الموارد البشرية
Marketing	التسويق
Return on investment	العائد على الاستثمار
Return on sales	العائد على المبيعات
Refund Period	فترة الاسترداد
Breakeven Point	نقطة التعادل
Management	إدارة
Accounting	محاسبة
Team	فريق
Marketing Plan	الخطة التسويقية
Project	مشروع
Location	موقع

مواقع إنترنت
Websites



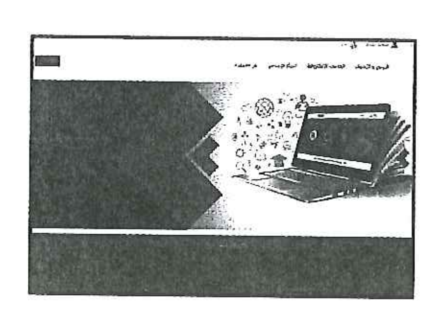
وظيفة . كوم: وظيفة . كوم هي عبارة عن بوابة متخصصة في توفير بيئة تفاعلية، عبر الإنترنت لربط أصحاب العمل والشباب المؤهل، يجمع بين الفعالية وسهولة الاستخدام والتصفح، مما يجعل عملية البحث للطرفين بسيطة وفعالة، بمثابة رحلة ممتعة.

https://www.wadhefa.com



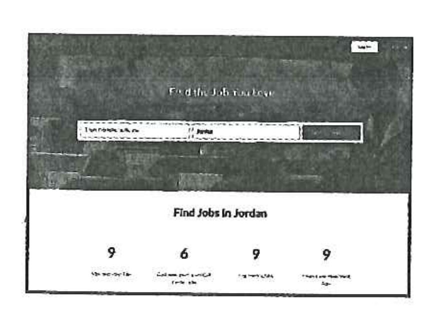
مجلة هارفرد بزنس ريفيو: مصدر كبير باللغة العربية لعدد من المقالات والأبحاث والدراسات لرائد الأعمال، يحتوي الموقع أيضًا على نصائح كثيرة، موجه لرائد الأعمال والتوجهات الحديثة في هذا المجال.

https://hbrarabic.com



صندوق تنمية الموارد البشرية: يهدف الصندوق إلى دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية، وتوظيفها في القطاع الخاص، وذلك من خلال تقديم الإعانات لهم، والمشاركة في التكاليف، كذلك دعم تمويل برامج ميدانية، ومشاريع، وخطط، ودراسات. وكذلك تقديم المشورة الفنية والإدارية لمنشآت تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها.

http://www.hrdf.org.sa



بيت . كوم: بيت . كوم هو موقع للوظائف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهو صلة الوصل بين الباحثين عن عمل، وأصحاب العمل الذين ينوون التوظيف. كل يوم، يقوم أهم أصحاب العمل في المنطقة بإضافة آلاف الوظائف الشاغرة على المنصة. يتضمن الموقع تصميم السيرة الذاتية، وتوجيهات أخرى مفيدة لرائد الأعمال.

https://www.bayt.com

11

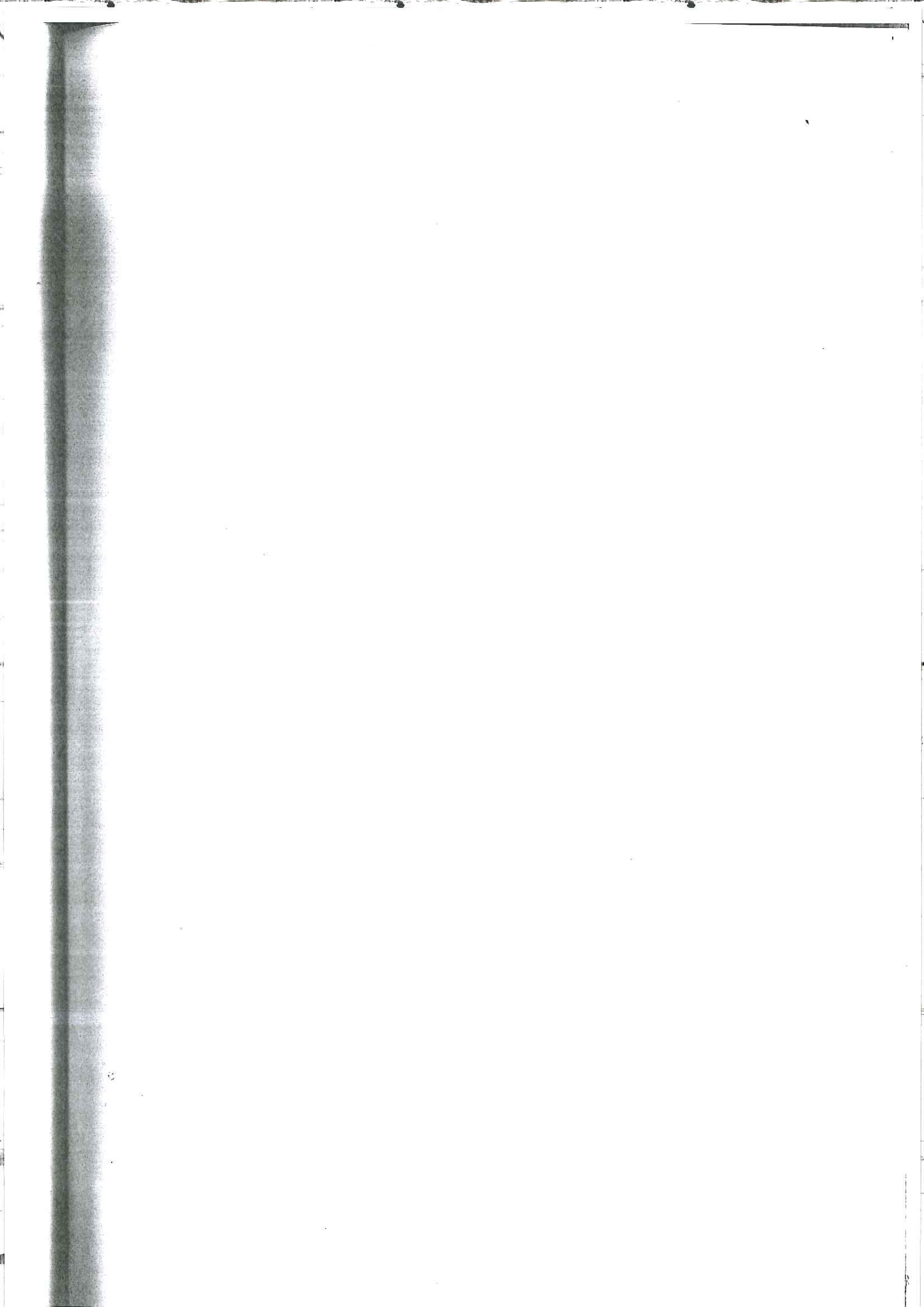
الفصل الحادي عشر

تسويق المشروع

Marketing the project

محتويات الفصل الحادي عشر

- مقدمة
- مفهوم التسويق
- عناصر المزيج التسويقي
- اختيار موقع المشروع
- التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي
- الخطة التسويقية



مقدمة

Introduction

التسويق هو أحد أهم العناصر المساهمة في نجاح المشروع، إذ إن جميع الأفكار والاختراعات والابتكارات التي توصل إليها رائد الأعمال لن يكون لها أثر اقتصادي، ما لم يتم تسويقها للمستهلكين في السوق. والتسويق يرتكز على عدد من الركائز، التي في مجملها تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقه، أهمها بناء كل مشروع على أسس تسويقية، وأن أصول المنشأة ليس لها قيمة بدون العملاء، وأن واجب المنشأة هو اجتذاب العملاء للتعامل مع منتجاتها، وأن العميل أولًا، وتكامل الأنشطة ثانيًا، ثم الأرباح أخيرًا.

هذا الفصل يوضح مفهوم التسويق للمشروع الناشىء، وعناصر المزيج التسويقي، واختيار موقع المشروع، ثم التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وأخيرًا الخطة التسويقية ونموذجًا تطبيقيًا لها.

مفهوم التسويق
Marketing Consept

التسويق هو النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين. وهو النشاط الخاص بتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار، التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد والمنشآت.

كما قامت الجمعية الأمريكية للتسويق بتعريفه بأنه:

«نشاط إداري واجتماعي يقوم به عدد من المجموعات والأفراد، للحصول على ما يحتاجون أو يرغبون، عن طريق عملية تبادل المنتجات والقيم من الآخرين».

ويحقق التسويق عددًا من المنافع، هي:

- منفعة مكانية: إيجاد السلعة في المكان الذي يوجد به المستهلك.
- منفعة زمانية: إيجاد السلعة في الزمان)الوقت(المطلوب.
- منفعة حيازية: إمكانية حيازة وتملك السلع والخدمات.
- منفعة إدراكية: الإلمام من جانب المنتج والمستهلك بما يمكن تقديمه للآخر.

وهي منافع موجهة للمستهلك، أما للمنظمة فيحقق التسويق لها هذه المنافع:

- منفعة القيم: ما تقدمه السلعة للمستهلك والمنتج من قيمة.
- منفعة دعم التخصص: منشآت متخصصة في الإعلان، التوزيع، وغيرها.
- منفعة تطوير مستوى المنتج، بتقديم سلع خدمات وأفكار وابتكارات، تشبع الحاجات والرغبات.

إن وظيفة التسويق تعنى بجميع الأنشطة والإجراءات والخطط المرتبطة بانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك. ومن الملاحظ لدى كثير من المنشآت الصغيرة: أن وظيفة التسويق لا تحظى بالاهتمام اللازم، حيث تأتي بالدرجة الثانية، لذا فإن ضعف هذه الوظيفة يعد من المعوقات التي تواجهها المنشآت الصغيرة. ومن المهم تعريف رائد الأعمال بالتسويق كوظيفة لها دور في نجاح المنشأة، ولكن يسبق ذلك إلقاء الضوء على إثر خصائص المنشآت الصغيرة على عملية التسويق في المنشأة.

1. إن المنشأة الصغيرة تخدم سوقًا محدودة، ويترتب على ذلك القرب من العملاء، وتقديم خدمات شخصية، وتوافر المعرفة بالسوق والعملاء، مما يوفر تكاليف جمع المعلومات.
2. ارتفاع تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، ذلك ناتج من عدم القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة، ومما يزيد من سعر المنتج.
3. في ظل محدودية مصادر التمويل، تلجأ المنشأة إلى استخدام أساليب الترويج غير المكلفة، مثل البيع الشخصي، رضاء العملاء للترويج للسلعة، واختيار وسائل الإعلان غير المكلفة.



معالم النجاح..

حتى أصحاب المشروعات الذين يعملون في مجال التجارة منذ وقت طويل، ينبغي عليهم بين الحين والآخر اختبار أسعار جديدة للمنتجات القديمة. فإنك لا تدري فقد يكون هناك منجم ذهب مختبئ في متجرك، وببساطة ينتظر اكتشافك له.

المزيج التسويقي
Marketing Mix

من المهم لرائد الأعمال التعرف إلى التسويق ومكوناته وفقًا للمفهوم الحديث، حيث يقوم هذا المفهوم على قاعدة: أن المستهلك هو نقطة البداية، وعليه يجب معرفة احتياجاته للعمل على تقديم ما يشبع هذه الحاجات، ويحقق الربح للمنشأة. كما أن هذا المفهوم يقوم على مبدأ التكامل بين جميع الوظائف داخل المنشأة، بمعنى أن لا تعمل الأقسام داخل المنشأة بمعزل بعضها عن بعض، وعلى ضوء ذلك يتم وضع الخطط اللازمة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة: وهي: المنتج Product، والتسعير Price، والترويج Promotion، ومكان التوزيع Place، التي يرمز لها بالاختصار (4Ps)، كما يعكسها الشكل الموضح، وسنتناول هذه العناصر تباعًا بشكل موجز:

الشكل رقم (1 - 11) المزيج التسويقي



أولًا: المنتج

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي، ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه، في حين يرى البعض أن المنتج هو «أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام»، مثل السيارة، أو الحاسب الآلي، أو الخبز، أو الإقامة في غرفة فندق. ويأخذ المنتج عدة أشكال، فقد يكون سلعة مادية ملموسة، مثل التمر، والقلم، أو أن تكون خدمة غير ملموسة، مثل فتح حساب في بنك، أو فكرة كبيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين، أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات. وهكذا فإن مفهوم المنتج يشمل جانبين مهمين هما:

- السلع: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- الخدمات: وهي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية. ويقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها، مثل معجون الأسنان، والخبز، والجريدة اليومية، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي، بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى، للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية، الأخشاب، أجهزة القطع، والمصاعد.

خطوات تقديم المنتجات الجديدة

يتوجب على المنشآت التعامل مع المتغيرات التقنية الحديثة، التي أثرت بدورها على حاجات المستهلكين ورغباتهم، مما يجعل عملية إرضاء المستهلك عملية معقدة تعتمد كثيرًا على المتابعة والتطوير والتحسين الدائم للسلع والخدمات، وهناك عدة خطوات لتقديم المنتجات الجديدة، نجملها فيما يلي:

1. جمع الأفكار
2. غربلة الأفكار
3. تقويم الأفكار والاختيار من بينها
4. اختبار السوق
5. طرح المنتج في السوق.

ثانيًا: التسعير

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة، نظرًا لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته. وهو من أول ما يقيمه المستهلك، ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب السياسة الخاطئة لتسعيره. ولذلك تولي المنشآت الناضجة أهمية كبرى لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

أهداف التسعير

إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي، لا في معزل عنها، كما يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنشأة ككل، فالمنشأة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء، ستضع سعرًا مختلفًا عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وإجمالًا فإن هناك ثلاثة أهداف رئيسة للتسعير هي:

1. التسعير بهدف تعظيم الربح، وتتميز حينها الأسعار بالارتفاع، لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.
2. التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبيًا لغرض الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق المستهدف.

3. التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار، كحماية للمنشأة في الأجل الطويل.

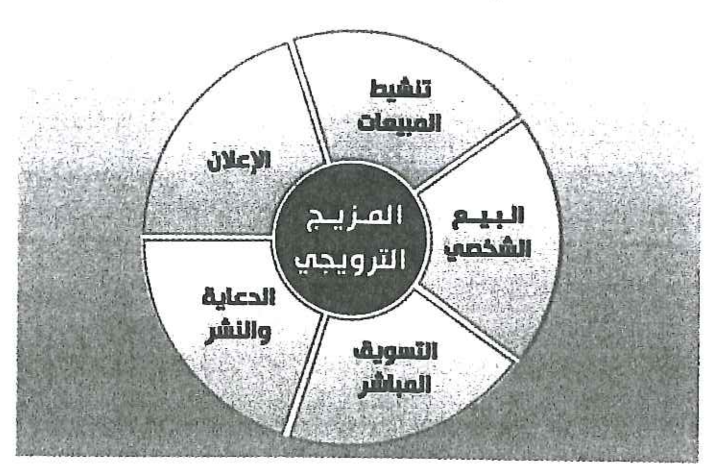
وأيًا كانت أهداف التسعير، فهناك عدة عوامل مهمة يجب على المنشأة مراعاتها عند وضع سياسات التسعير، أهمها ما يلي:

1. متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر، والجودة، ومنافذ التوزيع، وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.
2. طبيعة المنافسة في السوق: فيختلف التسعير في الأسواق الاحتكارية عنه في الأسواق ذات المنافسة الكاملة.
3. توقعات المشترين: بمعنى أن تتم مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح، ومدى مناسبته للمنتج
4. توقعات الوسطاء والموزعين: إذ يتعين أن تتم مراعاة ما يتوقعه الوسطاء والموزعون من عمولات، مقابل المساهمة في تصريف المنتج.
5. التكاليف الإنتاجية: فالتكاليف الإنتاجية ينظر إليها وفق هدف المنشأة الساعي إلى تحقيق الربح، مما يستدعي تسعيرًا يغطي تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.
6. القوانين والتنظيمات: يجب أن تراعي المنشأة التنظيمات الحكومية، فيما يختص بتسعير بعض المنتجات التي تضع الدولة لها سقفًا أعلى في بعض الأحيان.

ثالثًا: الترويج

الترويج هو «عملية الاتصال بالجمهور، بهدف التأثير على سلوكهم»، ويتضمن الترويج خمسة عناصر، تسمى بالمزيج الترويجي، وهي الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر، كما يتضح من الشكل الآتي.

الشكل رقم (2 - 11) عناصر المزيج الترويجي



الإعـلان: يعد الإعلان العنصر الرئيس من جملة عناصر الترويج. ويمكن تعريفه بأنه «وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين» ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في الوقت نفسه، وذلك باستخدام عدة وسائل إعلام مثل: الصحف، المجلات، التلفاز، الإذاعة، البريد المباشر، القنوات الفضائية، الإنترنت، ولوحات العرض في الطرق والشوارع.

البيع الشخصي: ويقصد بالبيع الشخصي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء. وهو الأسلوب التقليدي الدارج سابقًا للبيع، وهو يتميز بالمواجهة المباشرة بين البائع والمشتري، ومن ثم يكون تأثيره أكبر على قرار الشراء.

الدعاية أو النشر: وهي وسيلة مجانية غير شخصية، لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة. وتتخذ الدعاية أشكالًا عديدة، مثل خبر صحفي في جريدة، أو مقالة مطولة عن مشروع في مجلة.

تنشيط المبيعات: تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة، مثل منح الهدايا المجانية، والعينات التجريبية، والخفوضات المؤقتة، واستخدام المسابقات ذات الجوائز المالية، أو العينية المختلفة. ويمكن استهداف ثلاث شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشترين، وشريحة الموزعين، وشريحة رجال البيع. ويتم تصميم وسائل تنشيط مناسبة لكل شريحة من هذه الشرائح.

التسويق المباشر: يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم كإحدى الأدوات الإستراتيجية في خطط المنشآت، إذ يمكن أن يحقق العديد من الميزات التنافسية المستمرة، مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبيات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات لدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة.

ومن أبرز عناصر التسويق المباشر وأساليبه: البريد المباشر Direct Mail، الطلب البريدي (الطلب بالبريد) Mail Order، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة Direct Response Advertising، التسويق بالهاتف Telemarketing والتسويق الإلكتروني E-Marketing. وسيظل التطور الهائل في التكنولوجيا يظهر لنا بين وقت وآخر أساليب جديدة من أساليب التسويق المباشر.



كيف تقنع العميل بالشراء منك

- قدم سعرًا ثابتًا، فإن العملاء يحبون معرفة ما سيدفعونه بالضبط، بل في الغالب سيدفعون المزيد عندما يشعرون براحة البال.
- قدم استشارة مجانية. إن نصف ساعة تستغرقها في بناء المزيد والمزيد من الألفة مع عملائك تعنى أنك تعمل لخدمتهم، فإنك إذا استحوذت على انتباه الجمهور، فإنه يمكنك تعويض نصف الساعة في أجرك.
- ابدأ صغيرًا. قدم سلع وخدمات في متناول الجميع، لتتمكن من بناء الثقة، وبمجرد أن يحبك العملاء، ستستطيع حينئذ أن تتوسع وتعرض المزيد.
- قدم ضمانًا لعملك، فإن الضمانات تبني الثقة، وبناء الثقة يعني الحصول على عملاء ومبيعات أكبر في المستقبل.

رابعًا: التوزيع

التوزيع هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير. وعن طريقة يتم إيجاد المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة. وتعد قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنشأة. إذ إن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

ويمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى عدة أقسام، استنادًا إلى عدد الوسطاء في توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي، كما يظهر في الشكل على النحو الآتي:

الشكل رقم (3 - 11) منافذ التوزيع



1. منتج - مشتري نهائي:

وهي أقصر القنوات أو المنافذ، إذ يقوم المنتج نفسه ببيع سلعته للمشتري الأخير، وقد يستخدم المنتج لتحقيق ذلك رجال البيع، الذين يقومون بزيارة المشترين في أماكن عملهم. وقد برز في هذه القناة استخدام التسويق المباشر وأساليبه المختلفة، ويشيع استخدامه في السلع الخاصة أو الخدمات.

2. منتج - وكيل بيع أو تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

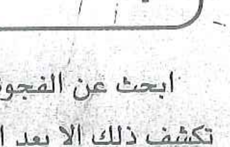
ويتصف هذا المنفذ، بوجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. ففي حالة السلع والخدمات الاستهلاكية يكون تاجر التجزئة هو ذلك الوسيط، وفي حالة السلع الصناعية يكون الوكيل أو السمسار، ومن أمثلته بيع السيارات والآلات الصناعية والزراعية.

3. منتج - تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك وسيطان بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم عادة في حالة السلع الاستهلاكية: كالدواجن المثلجة، والهدايا، ألعاب الأطفال.

4. منتج - وكيل بيع - تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك ثلاثة وسطاء بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة مثل الحلويات، والمثلجات.



معالم النجاح..

ابحث عن الفجوة: يجب عليك أن ترى إن كان مشروعك يسد حاجة وفجوة في السوق أم لا، ولن تكشف ذلك إلا بعد إجراء بحث شامل للسوق. ثم انتقل بعد ذلك إلى البحث عن أفضل طريقة يمكن من خلالها سد هذه الفجوة وجذب العملاء إلى مشروعك.

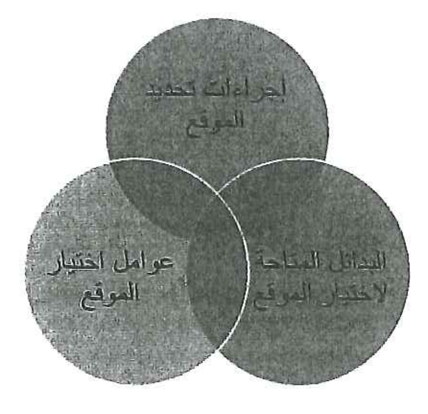
اختيار موقع المشروع
Selecting Projects location

إن اختيار الموقع الجغرافي الذي ستقام عليه المنشأة يعد أمرًا على جانب كبير من الأهمية، لأنه سيؤثر تأثيرًا مباشرًا على نتائج عمل المنشأة. لهذا ينبغي على المؤسسين أن يقوموا بعمل دراسات كافية حتى يتمكنوا من اختيار الموقع الملائم لمشروعهم، وكذلك مختلف وحداته التي تتحدد وفقًا لوظائفه.

ويرتبط اختيار الموقع بعدد من العوامل، لكل منها أهميته النسبية التي تتفاوت باختلاف نوع النشاط، الذي سوف يزاوله المنشأة، فالأهمية النسبية تختلف من مشروع لآخر في مقدارها حسب نوع وطبيعة نشاط كل مشروع. ويجب الإشارة إلى أنه لا يوجد موقع تتوفر فيه كافة أسباب وعوامل النجاح بشكل مطلق. لذا نجد أن اختيار موقع المنشأة يشمل ثلاثة عناصر أساسية تظهر في الشكل، وهي:

1. إجراءات تحديد الموقع.
2. البدائل المتاحة لاختيار الموقع.
3. عوامل اختيار الموقع.

الشكل رقم (4 - 11) اختيار موقع المنشأة



1. إجراءات تحديد الموقع:

إن تحديد الموقع المناسب للمشروع يتطلب إجراء دراسة حصر أكبر عدد ممكن من المواقع المتاحة والملائمة لطبيعة النشاط الذي سيزاوله، مع حصر ما يتمتع به كل موقع من خصائص وظروف وعناصر، مثل: مدى توافر المواد الأولية، وسائل المواصلات، الأيدي العاملة، العوامل الاجتماعية، وغيرها.

كما تشمل هذه المرحلة تحديد العناصر الإستراتيجية التي ترتبط باستمرارية المنشأة والمالية والفنية. ومن ثم المفاضلة بين هذه العناصر لتحديد أفضلها وأقواها. وأخيرًا تحديد الاتجاهات المستقبلية وأثرها على الموقع. أما الدراسة الشاملة فهي تقوم على التركيز على عدد محدد من المواقع مع استبعاد المواقع التي لا تصلح لإقامة المنشأة.

وتشمل هذه المرحلة دراسة مفصلة ودقيقة للمواقع القليلة المتبقية. ومن أجل الوصول إلى تحديد دقيق للموقع الأمثل لإقامة المنشأة لا بد من التركيز على العوامل المؤثرة في ذلك، التي سيتم تناولها لاحقًا.

2. البدائل المتاحة لاختيار الموقع

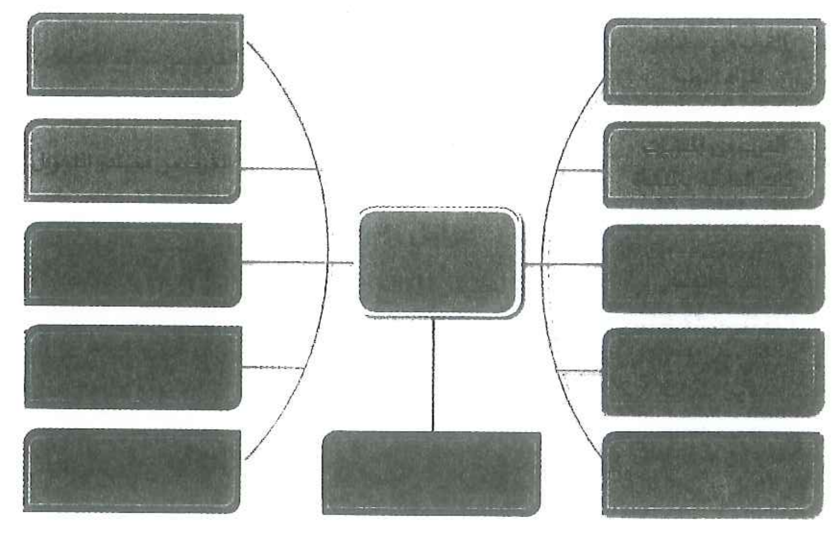
تختلف البدائل المتاحة لاختيار موقع المنشأة الصغيرة باختلاف نوعية المنشأة، ولعل من أهم البدائل المتاحة ما يلي:

1. المناطق الصناعية (المدن الصناعية) Industrial Area
2. مناطق وسط المدينة Downtown
3. المراكز التجارية داخل المدينة The Shopping Centers
4. مناطق أخرى.

3. عوامل اختيار الموقع

هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها لاختيار الموقع الملائم للمشروع الصغير، تظهر في الشكل، وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (5 - 11) عوامل اختيار الموقع



1. القرب من مصادر المواد الأولية:

نحن نعلم أن كل عامل يختلف في أهميته النسبية من مشروع لآخر/ حسب نوع وطبيعة المنشأة، فمثلًا بالنسبة «لهذا العامل»، فإنه يعد أساسًا لاختيار الموقع للمشروع الزراعية، حيث يجب أن تتخذ المنشآت الزراعية مكانها في حقل النشاط ذاته، لكي تستطيع إدارة المنشأة الزراعي، وأن تكون على صلة وثيقة بالجهاز التنفيذي، وتحس بمشكلات العمل، وتعمل على معالجتها، كما أن ذلك يمكنها من إحكام الرقابة على النشاط الذي يزاوله المنشأة.

وبالنسبة للمشروعات الصناعية التي تستخدم المواد الأولية بكثرة وانتظام، وكذلك المنشآت التي تستخدم مواد أولية ثقيلة في الوزن أو ضخمة في الحجم ومن نوع واحد - يجب أو يفضل أن تكون بالقرب من مصادر المواد الأولية ما أمكن؛ لكي يتمكن صاحب المنشأة من توفير نفقات النقل التي تؤدي إلى زيادة في أسعار المنتجات، وقد تقف عقبة أمام ازدهار المنشأة.

2. القرب من المنشآت ذات العلاقة بالمنشأة:

في حالة ارتباط نشاط المنشأة بنشاط مشروعات أخرى، يفضل أن تقام المنشأة في مكان قريب من تلك المنشآت، وبخاصة إذا كانت متمركزة ومتجمعة في منطقة واحدة، كذلك فإنه في حالة تركز بعض الصناعات النوعية، أو بعض أنواع من المتاجر في مناطق معينة، فإنه من الأصلح أن تقام المنشأة إذا كانت من النوع نفسه، وفي المنطقة نفسها التي يتركز فيها نشاط صاحبها، لإمكان الاستفادة من توافر الفنيين، وما يترتب على تركز النشاط من تيسيرات، هذا فضلًا عن اعتياد المتعاملين على ارتياد المنطقة، التي يتركز فيها ذلك النشاط.

3. القرب من مناطق تجمع العمال:

تتوقف أهمية ذلك العامل على مقدار ما يمثله العمل من العناصر، التي يقوم عليها نشاط المنشأة، فإذا كان عدد العمال كثيرًا، ويزيد معدل دورانهم، كذلك في حالة الإنتاج الموسمي الذي يعتمد على عاملين يعملون في مواسم معينة، ولا يحتاجهم العمل بعد ذلك، وأيضًا في حالة الإنتاج المتغير، الذي يحتاج أو يتطلب توافر عمال ذوي خبرة متباينة كل مدة من الزمن، فإنه من المفضل في الحالات السابقة أن يكون موقع المنشأة قريبًا من أماكن تجمعات العمال.

4. القرب من مصادر القوى المحركة:

إذا كانت القوى المحركة تمثل جانبًا مهمًا من عناصر الإنتاج، فإن بعض المنشآت تفضل أن تكون مواقعها قريبة من مصادر تلك القوى المحركة، كأن يتخذ لإنشاء المنشأة الصناعية موقعًا قريبًا من خطوط الكهرباء، ذات الضغط العالي في حالة استخدامه آلات تدار بالكهرباء، كذلك

هناك مشروعات تعتمد في إدارة آلاتها على مساقط المياه وحينئذ لا بد أن يتخذ صاحب المنشأة موقعه على ذلك المسقط.

5. القرب من طرق النقل والمواصلات:

تتوقف أهمية ذلك العامل على مقدار ما يمثله النقل كعنصر من عناصر نشاط المنشأة وتكلفته، لذلك فإن قرب المنشأة من مصادر المواد الخام ضروري، وعندما تكون المنشأة قريبة من الطرق، الموانئ البحرية أو الجوية أو خطوط السكك الحديدية، فإن ذلك يعني سهولة نقل تلك المواد إلى المنشأة، كذلك فإن توافر المواصلات السلكية في المنشأة له أهميته القصوى في عصرنا الحاضر، حيث تتوقف عليها الكفاية في الاتصالات بالجهات ذات العلاقة بنشاط المنشأة، وتعتمد الإدارة عليها في تسيير دفة الأعمال بين الوحدات، التي تتكون منها المنشأة، وخاصة إذا كانت تلك الوحدات في أماكن متباعدة.

6. توافر المرافق العامة:

تحتاج بعض المنشآت إلى وجود مرافق عامة، لكي يقوم عليها نشاط المنشأة، مثل توصيلات المياه والمجاري والطرق المرصوفة وما إلى ذلك، وفي مثل هذه الأحوال يفضل أن يتخذ لتأسيس المنشأة موقعًا تكون فيها تلك المرافق متوافرة، بدلًا من أن يتكبد نفقات طائلة في إقامتها على حسابه، مما يزيد من التكاليف الرأسمالية، ويجمد كثيرًا من الأموال كان من الممكن استثمارها في عمليات التشغيل، أي مزاولة النشاط.

7. القرب من مواقع المتعاملين:

إذا أسست إحدى المنشآت لإنتاج قطع الغيار لآلات النسيج، فمن الأفضل له أن يتخذ صاحبها مكانًا وسطًا بين عملائه من مصانع النسيج، كذلك إذا كان المتعاملون عبارة عن موزعين للسلع مثل متاجر التجزئة، وكان صاحب المنشأة يريد أن يتعامل في السلع بالجملة، فمن المفضل له أن يكون قريبًا من تلك المتاجر، وتتوقف أهمية ذلك العامل على مدى تركز العاملين في مواقع محددة.

8. القرب من مصادر التمويل:

يعد هذا العامل مهمًا بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى اتصالات مستمرة مع البنوك والمنشآت المالية، وبخاصة حينما يقتضي النشاط كثرة الصرف والإيداع، أو كثرة الاحتياج إلى القروض والاعتمادات المصرفية، كما هو الحال في منشآت التجارة الخارجية، حيث يجب أن تكون أقرب ما يمكن من مصادر التمويل.

9. القرب من الأماكن التي يقيم فيها المستهلكون:

يعد هذا العامل من أهم العوامل التي تحدد الموقع الملائم للمشروعات، التي تتعامل رأسًا مع المستهلكين، مثل متاجر التجزئة، وفروع البنوك، وشركات التأمين، والسياحة، وغير ذلك من المنشآت التي تقام بهدف التيسير على المستهلك، حتى يتمكن من الاتصال بالمنشأة دون مشقة.

10. نوع المنتجات المتوقع توزيعها:

إن نوع المنتج يمكن أن يكون له دور مؤثر في تحديد موقع المنشأة الصغير، حيث إن المنتجات يمكن أن تصنف إلى سلع ميسرة وسلع تسوق، وسلع خاصة.

السلع الميسرة: وهي السلع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من أقرب مكان، ومن ثم فإن العملاء المتوقعين هم عدد السكان المقيمون في المنطقة، أو العابرون عليها. وعادة يتم إنشاء المنشآت التي تقدم هذه السلع في مواقع قريبة من العملاء، مثال ذلك البقالات المنتشرة في الأحياء السكنية.

سلع التسوق: وهي السلع التي يكون المستهلك على استعداد للذهاب إلى السوق للتعرف على الأصناف والأنواع المتوافرة منها، ويبدي العميل استعدادًا أكبر لبذل المجهود في عملية شراء سلع التسوق. لذا ليس مهمًا أن تكون المنشأة قريبًا من سكن العميل بقدر ما يكون قريبًا من محلات أخرى توزع نوعية المنتجات نفسها، حتى يمكن التعرف إلى الأنواع والموديلات الجديدة، ومقارنة الأسعار، لذا يفضل أن يكون المنشأة وسط المدينة، أو في المراكز التجارية.

السلع الخاصة: وهي السلع التي تحتاج إلى معرفة فنية عند شرائها، وهي تمتاز بارتفاع ثمنها، وانخفاض معدل دورانها، وكما هو الحال في سلع التسوق، ليس مهمًا أن تكون المنشأة التي تقدم سلعًا خاصة قريبة من مكان إقامة العميل.

11. العوامل الشخصية:

هناك عوامل أخرى تؤثر في اختيار موقع المنشأة، وهذه العوامل تنبع من رغبة صاحب المنشأة، كأن تكون المنشأة قريبة من مسكنه، أو في المكان الذي نشأ فيه، أو في موقع له به صلة ارتباط وثيقة.

يتضح مما سبق أن المنشآت الصناعية تتخذ مقرًا لها في مراكز التجمع للصناعة النوعية، التي ينتمي إليها نشاطها صاحب المنشأة، مع مراعاة باقي العوامل الأخرى، كالقرب من مصادر المواد الأولية وغيرها، أما المنشآت التسويقية فيجب أن تكون قريبة من المتعاملين والمستهلكين بصفة أساسية، وكذلك الموردين، وفي حالة تعدد مواقع الوحدات الإدارية للمشروع، يجب أن

تتخذ إدارته موقعًا وسطًا بينها، بحيث يتاح لها الإشراف والرقابة على تلك الوحدات، بطريقة سهلة وميسرة دون تكبد الإدارة مشقة ومتاعب في ذلك.



معالم النجاح..

في دراسة أجريت على مئتين وواحد وخمسين مشروعًا، وجد أن الوسيلة التي تم اختيارها أولًا للإعلان للمستهلكين، وعقد الصفقات، وعرض المنتجات، كان البريد المباشر.

التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي
(SMM) Social Madia Marketing

يعد التسويق عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (SMM) من أحد الوسائل الحديثة المهمة في التسويق، وذات الأثر الكبير والمتزايد على المستهكلين. لكن استخدامه ليس سهلا وبسيطًا، بل يتطلب متابعته والوصول إلى الهدف المبتغى منها أمرًا مكلفًا ويتكلف المال والجهد والتخصص. فلا تتوقع أن مجرد القيام بتسجيل حسابٍ على تويتر أو إنشاء صفحة على فيسبوك أو انستقرام، يعني أن آلافًا سيتبَعونك، أو يعجبون بمنتجك. فأمامك الكثير لتعمله، كي تستطيع إقناعهم بما تقدمه.

ثم يجب أن تجيب على عدة أسئلة قبل استخدام التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، منها مدى ملائمة هذه الوسائل لجمهورك المستهدف، ومدى الأثر الممكن الحصول عليه من هذه الوسائل. فالمسألة ليست مجرد أرقام للزائرين أو المتابعين، ولكن مدى تحقيق الهدف المرجو من هذه الوسيلة. كثير من الشركات لديها أرقام كبيرة، بل أحيانا تجد أفرادًا لديهم آلاف المتابعين، ولكن دون أثر يذكر أو يمكن الاستفادة منه.

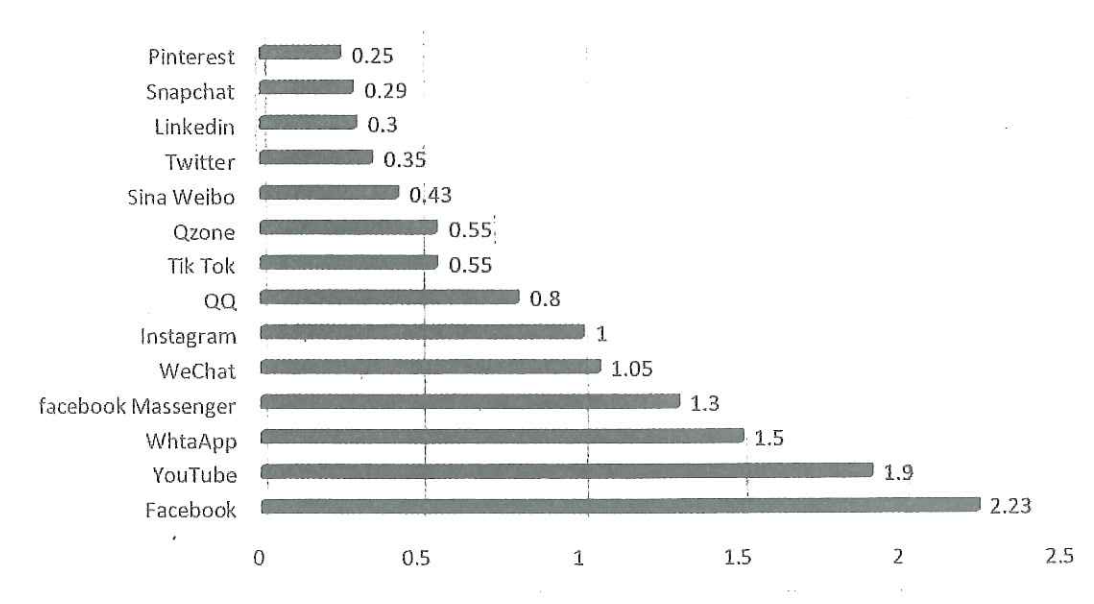
وأيضًا عند التفكير في هذا المجالSMM فيجب أن تكون جاهزًا بمتخصص متفرغ لإنجاز وتنفيذ الحملة، فالتواجد في وسائل التواصل الاجتماعي دون متابعة، قد يكون ضرره أكبر من عدم التواجد.

ومن المهم اختيار الوسيلة المناسبة، فبعض الوسائل قد لا تناسب الجمهور المستهدف، فمثلا فإن فيس بوك قد يكون أفضل للتواصل مع المستهلكين النهائيين في حالة إن كان المشروع B2C في حين أن لينكدإن (LinkedIn) قد يكون أفضل عندما يكون المشروع B2B.

الجدول رقم (1 - 11) مقارنة بين بعض وسائل التواصل الاجتماعي

الوسيلة	فيس بوك	تويتر	لينكدن	قوقل +	يوتيوب
القطاع المستهدف	B2C	B2B - B2C	B2B	B2C	B2C
التركيز على	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة نجاح وأخبار الشركات	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة المعلومات ومقاطع التسلية.
التغذية الراجعة وفرصة التواصل	Likes أو تعليق على المحتوى	إعادة التغريدة	Likes أو تعليق على المحتوى والنقاش والمتابعة للشركة.	مشاركة Likes واضافة إلى الأنشطة.	اشترك وشارك في الأنشطة.
الأثر على زيارة الموقع	ربط مباشر وتجارة إلكترونية وتطبيق ذكي	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض + تأثير على نتائج بحث قوقل	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض
فرصة الأعلان	إعلانات فيس بوك إعلانات مميزة رعاية	تغريدات ترويجية توجهات ترويجية حسابات ترويجية	إعلانات لينكدن	غير متوفر	إعلانات فيديو إعلانات تواصل إعلانات ظهور وعرض

الشكل رقم (6 - 11) أعلى وسائل تواصل من حيث عدد المستخدمين



المصدر: Statista 2018©



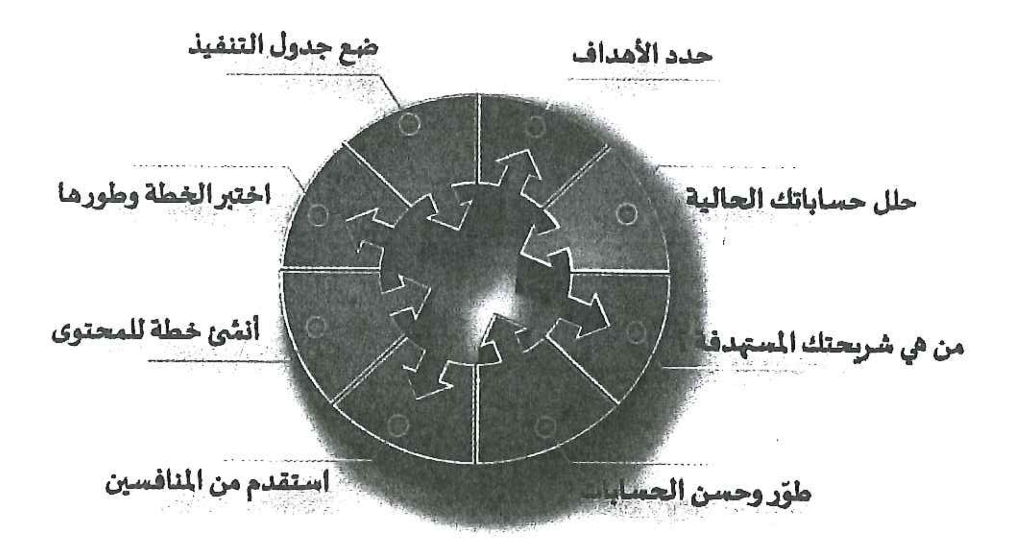
معالم النجاح..

كيف تحصل على روابط جيدة لموقعك؟ إليك إحدى الطرق: قم بالدخول على محرك البحث المفضل لديك، واكتب كلماتك الرئيسة، ولاحظ النتائج، وعندئذ عليك زيارة المواقع الأعلى في الترتيب. قم بإرسال رسائل إلكترونية لتلك المواقع، وانظر إذا ما كانت تدعم وجود ربط تبادلي بينها وبين موقعك.

خطوات إنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي SMM

تكثر طرق وأساليب التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لانتشارها الكبير، وتطورها المتسارع، مما يجعل اللحاق بها صعبًا، وهناك عدة خطوات عملية لإنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي، هذه الخطوات العملية يمكن أن نلخصها بالكشل الآتي كما يلي.

الشكل رقم (7 - 11) خطوات إنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي



الخطوة الأولى: حدد الأهداف

من المهم أن تحدد ما الهدف من استخدام الوسيلة، حتى تستطيع أن تقيس إنجازك فيما بعد. ومن الجميل أن تبدأ بوضع ثلاثة أهداف محددة، وقابلة للقياس، في أول خطة تعملها. فمثلًا:

سنستخدم Instagram وذلك بنشر صور تعكس ثقافة المؤسسة، وسيكون عددها 3 صور في الأسبوع، التي ستحقق لنا 20 إعجابًا و10 تعليقات عن كل صورة.

الخطوة الثانية: حلل حساباتك الحالية

قم بالتعرف على جمهورك المستهدف، أيًا من الوسائل الخاصة بك يزورونها أكثر، هل هي انستقرام، أم فيس بوك، أم تويتر. وما تعليقاتهم. وهناك عدد من المواقع التي تساعدك على هذا التحليل منها Hootsuite. وهناك عدة مواقع تساعد معرفة المنافسين مثل:

Alexa.com،Moz.com، similarweb.com

وعند قيامك بهذه الخطوة فستتبين لديك الصورة حول الوسيلة الأكثر زيارة، ومدى إمكانية مناسبتها لأهدافك. وهذه الخطوة مستمرة ومتواصلة كلما تطورت أعمالك. وقد يقودك هذا التحليل والبحث إلى حقيقة أنك في حاجة للاستغناء عن بعضها نهائيًا. كما يمكن أن تجد حسابات غير رسمية لشركتك أو مشروعك أو لمنافسيك دون علمهم.

الخطوة الثالثة: من هي شريحتك المستهدفة؟

يجب دراسة كل ما يخص شريحتك المستهدفة على الإنترنت، التي ستوجه لها رسائلك التسويقية، فيجب عليك معرفة أعمارهم، هل هم سيدات أم رجال، المنطقة الجغرافية الخاصة بهم، اتجاهاتهم الحالية، احتياجاتهم، طريقة تفاعلهم، أهم القنوات التي يتواجدون عليها على الإنترنت أو تطبيقات الجوال هل هي مواقع التواصل الاجتماعي، وأي موقع منهم أم المنتديات لتحديد طريقة التواصل بهم، ومعرفة أفضل طرق التواصل والتفاعل معها، هل عن طريق الإعلانات المباشرة، التواصل الاجتماعي، الافيلييت، محركات البحث أم الإيميل. ومعرفة أفضل الأوقات للتواصل معهم، أي ما هي أيام الأسبوع، وأي ساعة في اليوم هي الأفضل للتواصل مع عملائك.

الخطوة الرابعة: طوّر وحسن الحسابات

بعد إجراء التحليل يمكن التركيز على تحسين وتطوير حضورك، عبر مواقع التواصل الاجتماعي. قم باختيار الشبكات الاجتماعية الأفضل لتحقيق أهدافك. وإذا لم يكن لديك حسابات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فقم بإنشائها، وأنت تضع في ذهنك أهدافك الكبرى، وجمهورك المستهدف. أما إذا كانت لديك، فقم بتحسينها وتحديثها لتصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

الخطوة الخامسة: استفد من المنافسين

لا شك أن منافسيك يفكرون كما تفكر، بل ستجد كثيرين يفكرون وينفذون خططهم بطريقة أكثر فعالية ونجاح مما تقوم به، لذا فاستلهم من الرواد في مجالك والمنافسين الوسائل والطرق

والأساليب الناجحة. واجمع المعلومات الغزيرة، لبناء خطتك بنجاح. ومن جانب آخر فإن الزوار والزبائن قد يكونوا مصدرًا كبيرًا للتعرف على المحتوى والأسلوب المناسب. فهناك من يكتب بطريقة جذابة ومشوقة، قادرة على شد انتباه الآخرين.

ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم لزيادة الحركة على موقعك.

1. التسويق باستخدام الإيميلات: وذلك بأن تنشئ مجلة إلكترونية، وتبدأ بإرسالها للزبائن. هذه المجلات مستخدمة لأخبار المشتركين عن آخر التطورات في الشركة، وأخبارهم عن العروض والمنتجات الجديدة. وهذه المجلة سوق تتيح لك قاعدة بيانات كبيرة تتواصل من خلالها بالمهتمين بك. وهناك من يقوم بشراء هذه القوائم من شركات متخصصة، بدلًا من جمعها، وهو أسلوب لا يحبذه كثير من رجال التسويق.
2. الأخبار الصحفية: يمكنك أن تنشر خبر صحفي بالصحف ووسائل الإعلام المختلفة. تكتب هذه البيانات الصحفية من أجل نشر التوعية عن شركتك أو موقعك الإلكتروني، وفي الوقت نفسه تبني روابط Backlink لموقعك.
3. التسويق ذو الانتشار الحاد (Viral Marketing): هدف الأسلوب «الفيروسي» في التسويق، هو تصميم شيء رائع ومبدع، وتوزعه على مشتركين في موقعك، ومن ثم يقومون هم بنشر ما قد عملته، قد يكون فيلمًا قصيرًا فكاهيًّا أو صورة معبرة. فمثلًا شركة كوكا كولا، وكذلك سامسونج تنتج كثيرًا من الأفلام القصيرة، ثم تعرضها على وسائل الإعلام الاجتماعية، ومن ثم يقوم معجبون بالفيلم بنشره على صفحاتهم.

الخطوة السادسة: أنشئ خطة للمحتوى

المحتوى الجيد هو العنصر الفاعل في نجاح الشبكات الاجتماعية. وأجب عن هذه التساؤلات المهمة:

- أي أنواع المحتوى ترغب نشرها عبر الشبكات الاجتماعية هل هي مقالات، صور، انفوجرافيكس، فيديو، كتب، أوراق تعليمية؟
- كم عدد المرات التي تنوي نشر المحتوى فيها؟
- من سيتولى عملية النشر؟
- كيف سيقوم بالترويج للمحتوى؟

ولتحديد المحتوى يمكنك اتباع قاعدة الأثلاث الخاصة بالشبكات الاجتماعية.

3/1 من المحتوى المنشور عبر مواقع التواصل الاجتماعي، يخصص للترويج لعملك.

3/1 من المحتوى يخصص لتبادل الأفكار والقصص من رواد في مجالك أو مؤسسات أخرى.

3/1 من المحتوى يكون أساسها التفاعل الشخصي، وبناء العلامة التجارية الشخصية.

الخطوة السابعة: اختبر الخطة وطورها

اختبر خطتك أكثر من مرة، وتعرف على مناطق القوة والضعف فيها لتطويرها. واستخدم بعض الإحصاءات لقياس مدى الإنجاز في الخطة. فهناك مواقع تساعدك على قياس حركة المرور على المواقع، مثل Google Analytics. واستعن برأي المحيطين بك حتى تتمكن من التطوير المستمر.

الخطوة الثامنة: ضع جدول التنفيذ

ضع جدولًا تنفيذيًا يبين الأوقات والأيام المحددة للنشر، لمتابعة الخطة، وكيفية قياسها، وتحليل النتائج والخطوات العملية في النشر. مثال: إذا كنت ستستخدم موقع التواصل الاجتماعي تويتر فعليك بتحديد طريقة التغريد، أوقات التغريد، كم عدد التغريدات في اليوم، الأدوات المستخدمة لتحليل النتائج، معرفة مدى تفاعل المتابعين مع تغريداتك، كم عدد إعادة التغريد؟ وكم عدد التغريدات التي تم تفضيلها والردود، وكيفية الرد على المتابعين، والوقت المحدد الذي يستغرقة الرد على التغريدة؟ ما هو محتوى التغريدات التي ستقوم بها؟ هل هي روابط لموقعك، نص، صورة، فيديو؟ ومثال على الجدول التنفيذي ما يلي:

الجدول رقم (2 - 11) الجدول التنفيذي لخطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعية

الوسيلة 1: مثال: Twitter					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 2:					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 3:					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 4:					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول



معالم النجاح..

لا يمكنك تحقيق النجاح من خلال العلامة التجارية فقط. وهذا هو الدرس المستفاد من النجاح والإنفاق السريعين لشركات الإنترنت، التي يطلق عليها دوت كوم، ولنأخذ شركة pets.com التي أصبحت في طي النسيان الآن كمثال. لقد خسرت الشركة التي كانت منطلقة بسرعة الصاروخ ملايين الدولارات، لأنها في الغالب ركزت كثيرًا على صنع العلامة التجارية أكثر من التركيز على العمل نفسه. وقد ظهرت دميتها التي كانت مشهورة يومًا ما على صفحات مجلة «people» وأيضًا في برنامج «Good Morning America»، ولكن سرعان ما تعلمت الشركة أن إيجاد علامة تجارية شهيرة لا يوازي تقديم عمل قيم.

الخطة التسويقية

Marketing Plan

لكى تبدأ مشروعًا ناجحًا، فيجب عليك فهم ما الذي تقدمه للعميل؟ وكيف يختلف ما تقدمه عن غيرك من المنافسين؟ هذا ما ستجيب عليه خطة التسويق، التي تساعدك على فهم الفوائد والسمات المهمة لمنتجك. وكيف تجذب وتحافظ على العملاء.

مكونات خطة التسويق:

تتكون خطة التسويق بشكلها المبسط من المكونات الرئيسة الآتية:

1. أهداف الخطة:

وتبين الأهداف الغرض من المشروع، وما الذي تريد إنجازه؟ وما هو حجم المبيعات الذي تريد تحقيقه.

2. الإستراتيجيات:

وهي تحدد الأساليب التي ستصل بها الى ما تريد. وتتضمن عدة إستراتيجيات:

- إستراتيجية التسعير: وفيها تحدد السعر الذي ستبيع به منتجك.
- استرايجية المنتج: تتناول كل ما يتعلق بالمنتج من حيث مستوى الجودة، التصميم، وغيره.
- إستراتيجية المكان: ما هي قنوات التوزيع؟ هل سيكون هناك متجر؟ وأين موقعه؟
- إستراتيجية الترويج: وتتضمن الخمسة أنواع الرئيسة للترويج، وهي الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر.

3. الميزانية:

وتشمل وضع ميزانيات لكل من: المبيعات، وأساليب ووسائل التسويق.

وفيما يلي جدول تتحدد من خلال الإجابة عليه معالم الخطة التسويقية. عند الإجابة على جميع هذه الأسئلة بإسهاب تتكون خطة التسويق.

الجدول رقم (3 - 11) جدول إعداد الخطة التسويقية

أسئلة تحدد معالم خطتك التسويقية

1. حدد بوضوح المنتجات التي سوف يركز عليها مشروعك؟

2. صف «صفات عميلك المثالي»؟

3. كيف تشرح سياسة أسعارك مقارنة بأسعار منافسيك؟

4. كيف ستقوم بتوزيع منتجك للعملاء؟

5. كيف ينظر عملاؤك إلى مشروعك مقارنة بالمشروعات الأخرى المماثلة؟

6. ما أشكال الترويج التي تشعر أنها ستكون أكثر فاعلية بالنسبة لمشروعك؟

7. هل صممت شعارًا لمشروعك؟ إذا كنت قد فعلت ذلك، فما هذا الشعار؟ وهل للخطة مسمى؟

8. ما الأهداف المقترحة للخطة؟ ضع أهدافًا محددة يمكن قياسها.

9. ما هي المحفزات التي ستقدمها لعملاء المشروع، وتجعلهم يكررون التعامل معك؟

10. كم الميزانية المحددة لهذه الخطة؟

البرامج التسويقية المقترحة

البرنامج	فعاليته	تكلفته (دولار أو عملة محلية)	الوقت المستغرق

الخطة التنفيذية والتكلفة

البرنامج	التاريخ	التصرفات أو الخطوات	التكلفة	الشخص المسؤول

قصة نجاح Success Story

McDonald's

الفرانشيز سر نجاح ماكدونالدز

ولد في أكتوبر عام 1902م في إلينوي. لم يذهب إلى المدرسة قط. بالمقابل كان دائمًا يحلم، والكتب كانت الشيء الممل له. كان يحب الإثارة، ويحلم كيف يمكنه التعامل مع كثير من الأشياء. عندما كان عمره 15 سنة كذب على الصليب الأحمر، ليصبح سائقًا لسيارة إسعاف. كانت حين ذاك الحرب العالمية مشتعلة، وكان يريد أن يكون حاضرًا مع الحدث، وعمل ما يقدر عمله، وذهب إلى Connecticut للتدريب، ولكن الحرب انتهت قبل أن يستطيع تطبيق ما تعلمه.

وفي عام 1954م وصلت أخبار مطعم الهمبرغر إلى راي كروك Ray Kroc، الشاب الذي كان يسوق ماكينات خلط الحليب تدعى ملتيميكسر، وعرف أن المطعم يشغل 8 ماكينات. توجه كروك إلى المطعم ليسوق ماكينته، وفوجئ لدى مكوثه بعض الوقت في المطعم بسرعة الخدمة والنظافة، ولاحظ مدى تعلق الناس بوجبات الهمبرغر السريعة، فخطرت ببال الرجل فكرة التوسع في أعمال المطعم في أنحاء الولايات المتحدة، وبدلًا من تسويق ماكينته طرح كروك على الأخوين ماكدونالدز الفكرة، وعرض نفسه كشريك بعد أن يحصل على حق حصري باستخدام الاسم في استثماره.

في عام 1955م اختار الشركاء اسم Mc donald's Systems Inc. وتم تغيير الاسم بعد خمس سنوات إلى McDonal's Corporation أخذ منهم وكالة، وفتح أول مطعم له في Des Plaines Illinios عام 1955م. في السنة التالية أسس Franchise Reality Corp. وأجر أراضي لمشاريعه.

وبعد عشر سنوات وصل عدد المطاعم إلى 200 مطعم حول أمريكا. وبعد 6 سنوات اشترى من الإخوة المطعم بـ 2،7 مليون دولار. حينها حصل على السيطرة الكاملة للمشروع. كان مهتمًا أن يجعل السلسلة كبيرة جدًا. في حين أنهم كانوا مقتنعين بما لديهم ولم يهتموا أن تكثر الطلبات، أو يتعرضوا إلى مخاطر كبيرة. ترك أساسيات عملهم في التجارة، وحاول أن يعمل تحسينات في مكان آخر.

وفي عام 1963م افتتح 500 مطعم – وقدم الهمبورغر رقم مليار، وأطلق مهرجه المعروف، وأصبح مشهورًا، والمهرج أصبح محبوبًا ومألوفًا لدى 96% من الأطفال الأمريكيين. كما أن الاسم أصبح معروفًا أكثر من اسم رئيس أمريكا نفسه. وفي عام 1974م عين مكانه شخصًا آخر ليدير الشركة. وفي عام 1984م توفي بنزلة قلبية عن عمر يناهز 81 عامًا. بعد 10 أشهر من مماته باعت الشركة الهمبورغر رقم الخمسين مليارًا.

تستقطب (ماكدونالدز) يوميًا نحو 52 مليون شخص في مطاعمها البالغ عددها أكثر من 30 ألفًا في أكثر من 120 بلدًا حول العالم. كما حققت (ماكدونالدز) مبيعات مجمعة بلغت 23 مليار دولار في حتى نهاية 2007م. أما عام 2018 فقد حققت ماكدونالدز 5،14 مليار دولار. وعدد من الفروع فاق 36،000 معظمها فرانشايز في 120 دولة حول العالم.

أسئلة وواجبات

Questions and Assignments

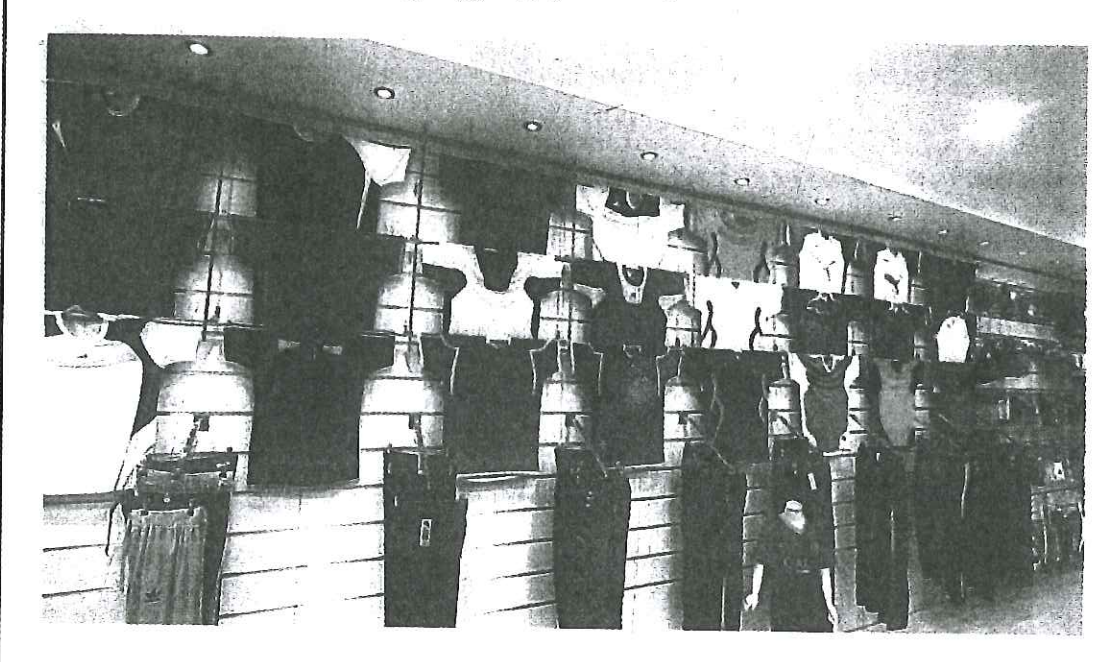
1. ما هي طرق الإعلان المناسبة لمنشأة صغيرة محدودة الإمكانات المادية؟
2. التسعير من أهم المتغيرات المؤثرة في المزيج التسويقي. ضع سعرًا لسلعة معينة، وناقش الأسس التي على أساسها سعرت هذه السلعة.
3. اختر سلعة أو خدمة معينة، كفكرة تريد أن تبدأ بها مشروعًا صغيرًا، واقترح لها مزيجًا تسويقيًا مناسبًا.
4. قم بإعداد خطة تسويقية مصغرة لأحد الأعمال الآتية:

مقهى للشباب	مركز تدريب حاسب آلي	محل بيع مستلزمات هواتف محمولة.
مطعم وجبات سريعة	محل صيانة أجهزة منزلية وكهربائية	معرض بيع أدوات مستعملة
خدمات تصوير نسائي	توصيل الطعام لمكاتب العمل	موقع سفر وسياحة

5. ما هي أهم القواعد التي يجب مراعاتها لوظيفة التسويق في المنشأة الصغيرة؟
6. قم بزيارة أحد المواقع الإلكترونية لإحدى المنشآت الصغيرة، ثم استعرض محتويات الموقع والغرض منه.
7. اختر مشروعًا صغيرًا، ثم أعد تقريرًا عن الطريقة التي يستخدمها في تطوير المزيج التسويقي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.
8. ابحث في الإنترنت عن مشروع صغير، ثم أعد تقريرًا عن مدى استخدامه للإنترنت في تسويق منتجه.

حالة دراسية Case Study

ماجد للملابس الرياضية



بدأ ماجد مشروعه الصغير في إحدى المجمعات التجارية، وهو عبارة عن متجر تجزئة لبيع الملابس الرياضية، وقد توصل ماجد من خلال دراسة السوق المستهدفة، إلى أن النموذج المثالي لمستهلكه هو الشاب (فهد) كمثال لواحد من الشباب الذكور، الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و25 عامًا، وهو أحد طلبة المدارس الثانوية أو الجامعية، وهو غير متزوج، ولا يملك سيارة، ويقيم مع أسرته. أما نموذج الشابة فهي (نورة) جامعية متزوجة، مهتمة بالصحة والسلامة، وتحرص على الغذاء الصحي والمشي، ويتراوح عمرها من 25-35 سنة.

وبناء على السؤال الأول: كيف يحصل (فهد) و(نورة) على معلوماتهم؟

ومن تلك المعلومات: أن (فهدًا) لا يقرأ الصحف المطبوعة على الإطلاق، ويحصل على أغلب معلوماته من الإنترنت والجوال، ويستنفد كثيرًا من وقته في إرسال واستقبال الرسائل عبر تطبيقات الجوال والبريد الإلكتروني، كما لديه صفحة فيس بوك وحساب على تويتر. أما (نورة) فهي اجتماعية ومتطوعة في إحدى الجمعيات الخيرية، وتحصل على معلوماتها من الصديقات المحيطات بها، ومن بنات العائلة، كما أنها متابعة جيدة للقنوات الفضائية العربية، وتستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بكثافة، لكنها لا تستخدم البريد الإكتروني، وقد تشتري يومًا ما بالمصادفة إحدى المجلات الرياضية عند ذهابها إلى السوبر ماركت.

أما بالنسبة للسؤال الثاني الخاص بالأماكن، التي يرتادها (فهد)، ويقضي بها معظم أوقاته.

فيمكن القول: إن (فهدًا) مثله مثل أي شاب في مثل سنه، يقضي وقته في الذهاب للمدرسة أو الكلية، ويتميز بالنشاط البدني، لذا فهو يمارس الرياضة باستمرار، سواء في الحي أو مراكز اللياقة البدنية، ويقضي ساعات من بعد المغرب في مراجعة دروسه وعمل واجباته. أما (نورة) فهي منهمكة في رعاية منزلها، وتعمل متطوعة في إحدى الجمعيات الخيرية في الحي، وتمارس المشي كثيرًا، وتشترك في إحدى مراكز اللياقة البدنية.

يحقق (ماجد) من متجره مبيعات شهرية قدرها 20000 (عشرون ألف ريال). وربحًا سنويًا من متجره، يمثل 25% من إجمالي الدخل.

ونفترض أن إستراتيجيات التسويق التي يكثر استخدامها لمشروعات الملابس الرياضية المشابهة لمشروعك هي:

- إعلانات الصحف.
- إعلانات الإذاعة.
- المنشورات الموزعة على منازل الحي.

وقد رأى (ماجد) الاستعانة بمن يساعده بوضع خطة تسويقية، تتناسب مع ميزانيته المتواضعة، بحيث يمكن تنفيذه خلال شهرين.

فأجب على ما يلي:

1. ما مدى مناسبة استخدام رسالتك التسويقية لو اخترت ما يختاره المنافسون؟
2. ما هي الوسائل المناسبة للوصول إلى (فهد) و(نورة)؟
3. ضع خطة تسويقية تساعد (ماجدًا) في نجاح مشروعه.

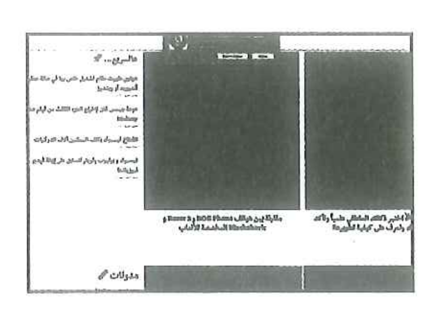
مصطلحات
Terminologies

English	العربية
Market	سوق
Marketing	التسويق
Product	المنتج
Price	التسعير
Promotion	الترويج
Marketing Mix	المزيج التسويقي
Advertising	الإعلان
Distribution	التوزيع
Consumer	مستهلك
Marketing Plan	الخطة التسويقية
Identity	الهوية
Ad media	وسيلة إعلانية

مواقع إنترنت
Websites

التسويق اليوم: مدونة شخصية، ولكنها مليئة بالأفكار التسويقية والمقالات، تقدم وجبة دسمة من المعلومات التسويقية المشوقة والمفيدة.

www.eltasweeqelyoum.com



أراجيك: أراجيك AraGeek مجلة شبابية موجهة إلى شباب جيل الألفية، وهي اختصار للعبارة الإنجليزية: Arab Geek، أو الشخصِ المهووس بالتقنية والفنون والعلومِ والقراءة وآخر المستجدات على شبكات التواصلِ الاجتماعي.

www.arageek.com

منتدى تواصل: هو منصة وملتقى للعاملين والخبراء في مجال الصحافة الرقمية والتسويق الرقمي، للتواصل وتبادل المعلومات والأفكار، واستشراف مستقبل الإعلام الرقمي، من خلال إطلاق دراسات ومبادرات وندوات وورش عمل ومؤتمرات وبرامج تدريبية، لدعم القطاع والعاملين فيه.

tawasulforum.org/

بوتنشيل: بوتنشل منصة تقوم بتطوير الحلول التعليمية المبتكرة، لتلبية متطلبات العمل. ومن خلال دمج التعليم والتكنولوجيا، نسهم في تمكين الملايين من المهنيين وروّاد الأعمال والمؤسسات من جميع أنحاء العالم، لتحقيق أفضل أداءٍ تجاري.

www.potential.com



12

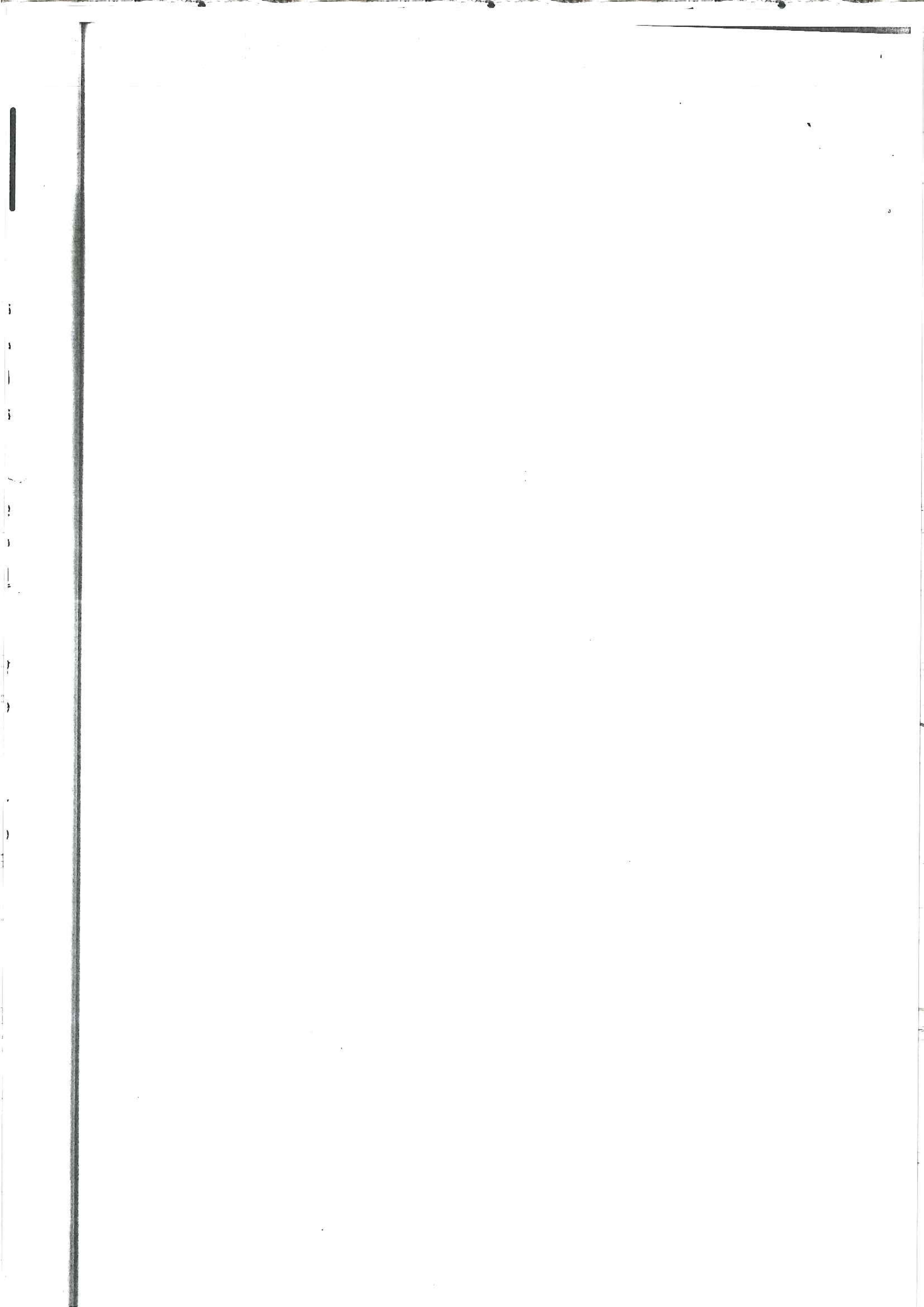
الفصل الثاني عشر

الخطة التشغيلية

Operation Plan

محتويات الفصل الثاني عشر

- مقدمة
- لماذا التخطيط للعمل؟
- متطلبات التخطيط للعمل
- عناصر الخطة التشغيلية
- خطوات الخطة التشغيلية
- إجراءات بدء المشروع



مقدمة

Introduction

في حوار تم في جمعية ريادة الأعمال بين رواد الأعمال، قال أحد المشاركين: إن مشكلته هي في تنفيذ ما وضعه من خطط، والمتابعة المستمرة لكل ما جاء بالخطة. فرد الآخر: أعتقد أن العديد من رواد الأعمال لديهم المشكلة نفسها. والجميع يعاني من هذه المشكلة، عندما لا يخصص الوقت الكافي لوضع خطة معينة بشكل دقيق ومحدد، فنظل نتعثر من عمل الى آخر دون تركيز أو توجه نحو هدف محدد.

والحقيقة أيضًا: أن رواد الأعمال يقعون في هذه المشكلة، خاصة مع بدايات مشروعاتهم. حيث يتناسون في أغلب الأحيان وضع خطة لتنفيذ أهدافهم، وذلك لسبب بسيط، وهو وجود العديد مما يجب عليهم عمله في تلك المرحلة، مع تحمسهم لبدء المشروع بشكل سريع، وعدم الرغبة في إضاعة الوقت في تفاصيل تخطيطية مملة بالنسبة لهم.

ولكن لتحقيق النجاح فلا بد من وضع خطة تنفيذ، كما تم وضع خطة الأعمال، فخطة التنفيذ لا تقل أهمية عن خطة الأعمال، فهي الترجمة التطبيقية لتنفيذ الأعمال بمراحله المختلفة، وبمواعيدها الزمنية المحددة.

وفي هذا الفصل سنناقش الخطة التشغيلية، بدايةً باستعراض أهداف الخطة، ثم شرح عناصرها، ثم خطوات وضع الخطة التشغيلية. كما سيوضح الفصل تفاصيل الخطة التشغيلية ومراقبتها.

لماذا التخطيط للعمل؟
Why Planning for Work?

إن المنشأة الصغيرة في وسط الشركات والمنشآت الكبرى في سوق المنافسة شبيهة بالدراجة النارية، التي تسير وسط الزحام، حيث إنه من السهل عليها أن تراوغ السيارات المجاورة، لكنها في الوقت نفسه معرضة للدهس والمخاطر من سيارات الشحن الكبيرة. كما أن هذه المخاطر تزيد كلما زادت مسافة الرحلة. لذا فإن المنشآت الصغرى تتطلب تخطيطًا فعالًا أكثر من غيرها، حتى تستطيع أن تسير في الطريق بأمان واتزان، يجنبها مخاطر السير مع الشاحنات الكبرى.

إن فوائد التخطيط المسبق للمنشأة التجارية كثيرة ومتعددة، وفضلًا على أنه يجنب المنشأة الوقوع في الأخطاء والمعاناة مع ظهور المشكلات، فإنه سيعين على الآتي:

1. يساعد التخطيط على كشف جوانب العمل، التي لم تخضع إلى رقابة كافية.
2. يوضح جوانب القوة والضعف في المنشأة ويدعمها.
3. أن الخطة المحكمة هي بمثابة الإطار العام الواضح، الذي سيسع جميع العاملين العمل من خلاله.
4. التخطيط الجيد يطور نظام المعلومات في المنشأة.
5. التخطيط يوفر الأساسات اللازمة لاتخاذ القرار والتنبؤ قصير الأجل.
6. وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديمًا كافيًا للحصول على تمويل خارجي.

خطة التشغيل هي الوثيقة التي تحدد خطوات تنفيذ أهداف المشروع، وكيف سيتم هذا التنفيذ، وذلك عن طريق تقسيم ما جاء بخطة الأعمال من أهداف رئيسة إلى خطوات صغيرة قابلة للتنفيذ، ثم تحديد الأعمال المطلوبة لتنفيذ كل خطوة.

تُعرف الخطة التشغيلية بأنها العملية التي تحدد مسبقًا الأنشطة اليومية للنشاط التجاري. وهي المتمم للتخطيط الإستراتيجي، لتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذه العملية، يتم تحديد أهداف المدى القصير للشركة وضع إجراءات ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

وهناك فروق بين الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية، وفيما يلي نستعرض باختصار الفرق بينهما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1 - 12) الفرق بين الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية.

العنصر	الخطة الإستراتيجية	الخطة التشغيلية
	التخطيط لتحقيق رؤية المنظمة.	عملية اتخاذ قرار مسبق بما يجب القيام به، لتحقيق الأهداف التكتيكية الفرعية للأعمال؟
الزمن	تخطيط طويل المدى يصل إلى 5 أو 10 سنوات.	تخطيط قصير المدى لا يتجاوز سنة واحدة
النهج	للانفتاح مع الخارج	مغلقة على داخل التنظيم
التغيير	تبقى دون تغيير لمدة طويلة	تتغير كل سنة
الإعداد	يعدها الإدارة العليا	يعدها الإدارة الوسطى والدنيا
النطاق	واسع جدًا	ضيق ومحدد
التركيز	التركيز على تخطيط الرؤية والرسالة والأهداف.	التركيز على تخطيط الأنشطة الروتينية للشركة.



هناك مؤسسة بريطانية تدعى (Mobility Limited) موبيلتي المحدودة، تقع في غرب لندن، وتعمل في ثلاثة أنشطة، هي:

1. تصليح السيارات.
2. تأجير السيارات.
3. صيانة السيارات.

تمكنت هذه المؤسسة من مضاعفة رأسمالها ليصل إلى 300,000 جنيه إسترليني خلال أربع سنوات. ولكن بعد ذلك بمدة وجيزة شارفت على الإفلاس، مما أرغمها هذا الأمر على إعادة تقييم أنشطتها الثلاثة. فكانت النتيجة أن 70,000 جنيه إسترليني مجموع الخسارة السنوية تأتي من قسم التصليح، علاوة على أن هذا القسم يعمل في سوق المنافسة فيه شديدة جدًا. أما سوق التأجير فهو مربح جدًا وسوق المنافسة فيه ضعيفة. أما قسم الصيانة فقد وصل نقطة التعادل خلال السنة. وبناءً على هذا التحليل لوضع المؤسسة تم إغلاق قسم التصليح وتصفيته كإجراء تصحيحي، فانتقلت المؤسسة من حافة الانهيار إلى مركز مالي قوي ومربح.

متطلبات التخطيط للعمل
Planning requirements

إن إعداد خطة لإدارة المنشآت يتطلب تكلفة مادية باهظة، خاصة إذا كانت المنشأة من الشركات الكبرى، أما المنشآت الصغرى تتميز بمحدودية إنتاجها وقلة موظفيها، مما يساعدها على خفض تكاليف إعداد الخطة. إضافة إلى أنها تخدم قطاعًا أصغر في السوق، ومن ثم فإنها تستطيع بسهولة تحديد أهدافها، كما أنها تستثمر وقتًا وأموالًا ومعلومات أقل بكثير، مما يتطلبه الأمر بالنسبة للشركات الكبرى.

معايير الخطة الناجحة:

1. أن تكون الخطة بسيطة (Simple).
2. أن تكون الخطة دقيقة (Accurate).
3. أن تكون الخطة عملية ومفيدة (Useful).

لتحقيق هذه المعايير في منشأة كبرى، فإن الأمر يتطلب جمع معلومات كثيرة، مما يؤدي أحيانًا إلى فقدان الدقة. الأمر الذي يجبرها على الاستعانة بالحاسب الآلي، لإجراء تحليل دقيق للمعلومات. وما يصاحب ذلك من استثمارات مالية باهظة، لإنشاء الأنظمة الحاسوبية وصيانتها.

أما بالنسبة للمنشآت الصغيرة التي لا تملك الإمكانات المالية الباهظة، لاستثمارها في إعداد الخطة، فإنها تقوم بعملية التخطيط على أساس مبدأ (المنفعة والتكلفة)، فزيادة كمية المعلومات المجموعة عن الحد الكافي، لإعداد الخطة سيزيد من التكلفة المالية، وقد يزيد من نسبة الخطأ، أو عدم وضوح النتائج المستخلصة.

وأخيرًا، فإن الخطة ليست عصًا سحرية لحل المشكلات، كما أن وضع خطة عمل لا يعني السيطرة على كل شيء، فهناك محدودية للمهام والتسهيلات، التي يمكن للخطة تقديمها.

وإجمالًا، فإن هذه الحقائق عن محدودية الخطة يجب أن تؤخذ في الحسبان:

1. إن الخطة لن تهيأ للإدارة التهرب من اتخاذ القرار، ولكنها تساعد في عملية تحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها.

2. يجب ألا ينظر للخطة على أنها عناصر جامدة وثابتة، يمكن أن تقدم جميع الحلول لمشكلات الشركة في كل وقت. فالخطة قد تتطلب تغييرًا وتطويرًا، يتناسب مع تغير أوضاع الشركة.

3. إن نجاح الخطة يعتمد على خبرة واضعيها والمشرفين على تنفيذها.



الأهداف الذكية

عند وضعك للأهداف تأكد أن يتوافر فيها ما يطلق عليه الأهداف الذكية. SMART objectives.

أي أن تتصف الأهداف بما يلي:

S : Specific أي محددة بدقة.

M: Measurable أي قابلة للقياس.

A: Achievable أي قابلة للتنفيذ.

R: Realistic أي واقعية.

T: Time bound أي محددة بوقت معين.

وبمعنى آخر حدد بوضوح ما الذي تريد أن تنجزه بحيث يكون واقعيًا وأيضًا قابلًا للتنفيذ، مع صياغته بطريقة تسمح لك أن تقيس أداء الأنشطة المختلفة، ثم ضع تواريخ محددة للانتهاء منها.

المصدر: الموسوعة الحرة ويكيبيديا

عناصر الخطة التشغيلية

Elements of Operation Plan

عند الإعداد للخطة التشغيلية ستكون البداية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما هو وضع العمل في الوقت الحاضر؟

س2: ما هي الأهداف التي يسعى العمل للحصول عليها؟

س3: ما هي الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق تلك الأهداف؟

ومن ثم تبدأ معالم الإعداد لوضع الخطة. فالخطة ترتكز على هذه الأسئلة الثلاثة السابقة، والإجابة عنها هي خطة العمل التشغيلية. وللإجابة عن الأسئلة الثلاثة السابقة هناك عناصر أساسية يجب توافرها، وهي من الأهمية بمكان بحيث تعتمد الخطة عليها اعتمادًا كليًا، سميناها عناصر الخطة التشغيلية، وتشمل ما يلي:

1. تاريخ العمل.
2. الأهداف.
3. الافتراضات.
4. المقياس الكمي.
5. تخصيص الموارد.
6. التحقق.
7. المرونة.



أولًا: تاريخ العمل

من أهم العناصر لإعداد أي خطة هو مراجعة تاريخ المنشأة، وتقييم ما تم إنجازه في المدة الماضية. حيث إن هذا التقييم يتطلب الأخذ في الحسبان كل ما أنجزت المنشأة في أقسامها المختلفة كالمبيعات، الإنتاج، التوزيع، التمويل، الإدارة. ومن خلال مراجعة وتقييم هذه الأقسام، وما حققته خلال العام الماضي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها. وتخطئ الإدارة إن ركزت في تقييمها على المحصلة النهائية للعمل، كالتركيز على مستوى المبيعات فقط، أو التركيز على الربح الصافي فقط، فتظن أن كل شيء على ما يرام، وتغفل مراجعة جميع الأقسام وتقييمها.

ثانيًا: الأهداف

من المهم أن يكون لدى المنشأة أهداف واضحة للتوجه والمسار، الذي تريد أن تسير خلاله، والهدف النهائي الذي تحرص على الوصول إليه، حيث إن المنشآت الصغيرة مرنة جدًا وقابلة للانحراف، وقد يتغير نشاطها واتجاهها بسرعة، دون أن تلاحظ الإدارة هذا الانحراف والتغيير. فوضع الأهداف المحددة والواضحة، والعمل على تطبيقها، ومراقبة العمل من خلالها، يظهر للمنشأة أي انحراف يمكن أن يطرأ على العمل.

ثالثًا: الافتراضات

الافتراضات هي تلك المعلومات التي ترجح المنشأة وقوعها في المستقبل، ومن ثم توضع الخطة بناءً عليها. فمثلًا قد يتوقع مصنع الثلج زيادة في المبيعات خلال فصل الصيف بمقدار 50%، وذلك لزيادة استهلاك الناس للثلج في تلك الأوقات. فهذا الافتراض في مجمله صحيح، ولكن النسبة المحددة 50% قد لا يتفق عليها واضعو الخطة، إلا إذا كانت مدعمة بحقائق ومعلومات إضافية. وبالجملة فإنه يصعب افتراض ما سوف يحصل في المستقبل؛ لعدم وجود معلومات كافية للتنبؤ، ولعل معرفة الاتجاه العام أمر يعوض النقص في المعلومات عند التنبؤ. والمقصود بالاتجاه العام، أي توجه الناس نحو ظاهرة معينة، أو سلوك اجتماعي معين، أو مبدأ شعبي منتشر.

ومثال ذلك: ما يحدث الآن في الولايات المتحدة، حيث الاتجاه العام منذ سنوات يسير نحو الاهتمام بالصحة العامة، ففتح هذا الاتجاه الباب لعديد من المنشآت: أن تنتج الأطعمة الصحية والفيتامينات وآلات العناية بالجسم والرشاقة، فحققت تلك المنشآت نجاحًا كبيرًا. وفي العالم العربي يعد الباب مفتوحًا الآن أمام شركات الإنتاج الإعلامية والفنية، حيث الطلب الكبير على إنتاج المواد الإعلامية، لتغطية برامج المحطات الفضائية المنتشرة في أصقاع العالم العربي،

ومثال ذلك: أن حققت إحدى شركات الإنتاج الفنية خلال سنة واحدة أرباحًا بلغت نسبتها 200% عن النسبة التي قبلها، ولديها من العقود الإنتاجية ما تزيد مدته عن 8 سنوات قادمة. كما يفيد التخطيط على ضوء الاتجاه العام في الاستعداد للمواسم. فكما هو معروف أنه ترتفع نسبة حفلات الزواج في الإجازات في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، وذلك يعد مؤشرًا نحو الاستعداد لمثل هذه المواسم في العديد من المشروعات الإنتاجية والخدمية، مثل: مشاريع الضيافة، منتجي الحلويات والمخابز، مراكز التجميل، المشاغل؛ وغيرها.

رابعًا: المقياس الكمي

والمقصود به: كيف يمكن ترجمة الأهداف إلى أرقام مالية؟ وذلك من أجل تقييم تأثيرها المتوقع على الوضع العام للمنشأة. إن الأهداف المصاغة بجمل منمقة وكلمات رنانة أمر ليس صعبًا، ولكن المجال الحقيقي للإدارة هي ترجمة هذه الأهداف إلى أرقام محددة، يمكن بعد ذلك الاعتماد عليها في قياس مدى نجاح الخطة. ومثال ذلك أن تحدد المنشأة نسبة 18% لزيادة المبيعات في السنة الثانية.

خامسًا: تخصيص الموارد

بعد أن تضع الشركة أهداف الخطة، وتحدد متطلباتها المالية يجب الأخذ في الحسبان مسألة تخصيص الأموال، والمقصود بذلك كيف توزع الأموال، وفي أي مجال، أو حقل ستستثمر المنشأة. ومثال ذلك الإجابة عن التساؤلات التالية: هل سنصرف بعض الأموال لتطوير جانب من جوانب العمل؟ أو كم سنخصص للإعلان إذا كانت المنشأة بحاجة إلى مزيد من الأنشطة الإعلانية؟ وكم ستخصص لتطوير المنتج؟ وكم سنخصص لتحفيز العاملين؟ وهكذا.

سادسًا: التحقق والرقابة (هل الخطة واقعية؟)

الخطة الواقعية الناجحة تتطلب الرقابة والتحقق المتعدد (Cross Checking)، وذلك لتنقية الخطة من الأخطاء والتعارض في أجزائها، والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الأهداف الموضوعة في الخطة. وكذلك مراجعة الأهداف نفسها، والتأكد من واقعيتها، وإمكانية تحقيقها، وذلك باعتبار جميع العوامل المؤثرة، ومراعاة عوامل الضعف في المنشأة كمحدودية العاملين، أو البطء في الإنتاج، أو قلة الموارد المالية. فهناك بعض المديرين من يدفعه الحماس لوضع خطة مثالية ليست واقعية ومن الصعوبة تحقيقها، مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط، وفشل

الخطة. وبالمقابل هناك من يضع خطة محدودة الطموح، فيؤدي ذلك إلى ضياع فرصة النمو والانتشار.

سابعًا: المرونة

إضافة إلى الرقابة والتحقيق المتعدد للخطة، هناك فحص إضافي مهم، ينبغي التحقق منه لقياس مدى نجاح الخطة، وهو التعرف إلى مدى مرونة الخطة في حالة تغير بعض الافتراضات والظروف. مثلًا يقاس مدى مرونة الخطة بافتراض أن أسعار المواد الخام زادت فجأة، وذلك بسبب ظروف طارئة حدثت في البلد المحددة. فهل يمكن للخطة أن تطبق مع وجود هذا الظرف؟ وهكذا. فكلما كانت الخطة مرنة سهل تطبيقها والتقيد بها.



معالم النجاح..

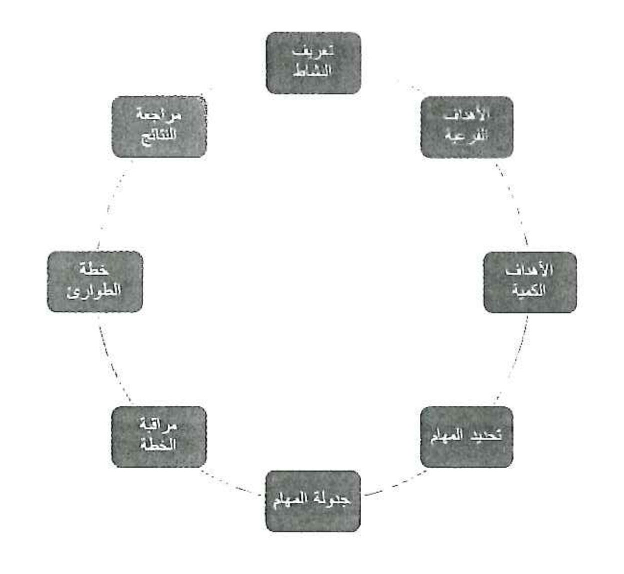
يوجد في الولايات المتحدة تقريبًا حوالي 23 مليون مشروع. وطبقًا لمكتب الولايات المتحدة للإحصاء، فإن من بين هذا العدد، يوجد فقط 6 ملايين مشروع، لديها جدول رواتب، ونسبة تسعة وتسعين بالمئة من هذا العدد الإجمالي هي مشروعات صغيرة، بها أقل من مئة موظف، (ومعظمها به أقل من عشرة موظفين).

خطوات الخطة التشغيلية

Steps of Operation Plan

بعد الانتهاء من تحليل المعلومات التاريخية عن نشاط المنشأة، وأداء كل قسم وفرع فيها، ومعرفة جوانب القوة والضعف في المنشأة، التي سبق أن تم إعدادها في خطة العمل الأساسية، يبدأ بعد ذلك التخطيط بعدة خطوات، يمكن أن نبينها فيما يلي:

1. تعريف النشاط (غرض العمل).
2. وضع الأهداف الفرعية.
3. وضع الأهداف التفصيلية (الكمية).
4. تحديد المهام، ومن سيقوم بها؟
5. جدولة المهام.
6. مراقبة الخطة ومتابعتها.
7. وضع خطة الطوارئ.
8. مراجعة النتائج.



1 . تعريف النشاط (غرض العمل)

إن الخطوة المهمة الأولى التي تحتاج إلى تحديد دقيق في عملية التخطيط، وكذلك أي عملية إستراتيجية للمنشأة هي تحديد الغرض من العمل التجاري، (الغرض من وجود المنشأة)، أو بمعنى آخر تعريف النشاط التجاري، الذي تخدمه وتعمل فيه المنشأة. ولتعريف نشاط أي منشأة يجب أن تسأل الإدارة نفسها الأسئلة الآتية:

1. ما هو سوق المنشأة؟
2. لماذا دخلت المنشأة في هذا السوق؟
3. ماذا تقدم المنشأة للسوق؟
4. ما هي إمكانات المنشأة المالية؟

ولتوضيح كيفية تحديد غرض المنشأة، وتعريف نشاطها، نسوق هذا المثال لشركة تعمل في توزيع قطع غيار السيارات على مراكز صيانة السيارات.

2. تعريف النشاط

أ. حيث إن الشركة تعمل في قطاع الصيانة، وهدفها الأساسي (إرضاء الطلب السريع على قطع الغيار من قبل مراكز التصليح وصيانة السيارات)، فإن غرض الشركة (Mission) لا يقتصر على بيع قطع الغيار فقط، بل يتجاوزه إلى مفهوم أوسع لرسالة الشركة وغرضها، فيكون من ثم (تقديم خدمات توصيل وتوزيع سريعة وشاملة)، هذا التعريف لرسالة الشركة، وغرضها يتيح للشركة التطور، والتوسع المستقبلي، وفق الظروف والمتغيرات المحيطة.

ب. تركز الشركة حاليًا على تمويل قطع الغيار لمراكز التصليح والصيانة الكبرى.

ج. تهدف الشركة إلى مواصلة عملها في القطاع نفسه الذي نشأت فيه، حيث إن الإدارة لا ترى جدوى للتوسع بأنشطة أخرى في المستقبل القريب. ربما يقلل بعض المديرين من أهمية تحديد غرض العمل، خاصة في الأعمال الصغيرة، لكن لن نستحقر ذلك حين نعلم أن شركة مثل جنرال موتوز GM قد كونت لجنة من كبار مسؤولي الإدارة العليا، لتحديد غرض ورسالة العمل ورسالته (Mission)، فاستغرق عملهم سنتين ليخرجوا بعد ذلك بتعريف لا يتجاوز الخمسة أسطر.

3. وضع الأهداف الفرعية

إن تحليل الوضع الحالي للمنشأة في جميع أقسامها كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموظفين، والإدارة، سيؤدي إلى إبراز مواقع القوة والضعف في المنشأة. ومن ثم فإن الخطة المصممة ستعمل على تجاوز المشكلات، ومعالجة نقاط الضعف في المنشأة، وذلك عن طريق وضع أهداف فرعية، ستؤدي بالنهاية إلى الوصول إلى الأهداف النهائية.

وتوضيحًا لمفهوم الأهداف الفرعية، نفرض أن هناك شركة قامت بتحلي أدائها، فوجدت أن (Quality Control) مراقبة الجودة تمثل نقطة ضعف واضحة لديها. لذلك فستعمل على خفض نسبة (السلع المعادة)، أي التي فيها خلل ولم تبع. Returned Goods من 9% للوضع الحالي إلى 2% في نهاية السنة الثالثة، ولتحقيق ذلك سيتم التحسن خلال ثلاث سنوات.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
7٪	4٪	2٪

فهذا الهدف الفرعي سيكون له نتائج وتأثير واضح على باقي عمليات الشركة وأقسامها، وهذا التأثير يطلق (الترابط) (Linkage)، فالأقسام والعمليات المترابطة في المنشأة «هي تلك التي تتأثر عند حدوث تغير في قسم أو عملية أخرى في المنشأة». وفي مثالنا السابق، فإن التغير (التحسن) في مستوى السلع المعادة، سوف يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى:

أ - رأس المال العامل Working Capital

إن انخفاض نسبة السلع المعادة سيقلل من رأس المال، حيث إن المخزون من السلع المعادة سيقل. وحيث إن المخزون أحد الأصول المتداولة، فإن نقصه سيؤدي إلى نقص رأس المال العامل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة (النقدية، المخزون، المدينون) - الخصوم المتداولة (الدائنون، مستحقات).

ب - مدة الدائنية Debt Period

إن خفض مستوى «السلع المعادة» سيؤدي أيضًا إلى تحسين مدة تسديد الديون الملزمة بدفعها المنشأة.

ج - الأسعار Pricing

إن تحسين جودة السلع سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الأسعار، التي تحصل عليها المنشأة في السوق، حيث إن المنشأة ستستطيع بثقة رفع سعر السلعة، إذا كان التوقيت مناسبًا.

د - الموظفون Personnel

سيستفيد الموظفون من انخفاض (السلع المعادة) بطريقة غير مباشرة، وذلك إذا كان لهم نسبة من الأرباح. كما يمكن أن يستفيدوا من البرامج التدريبية، التي قد تقدمها المنشأة، لتدريب أفرادها، لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

هـ - الإدارة Administration

إن خفض نسبة (السلع المعادة) سيؤدي إلى توفير الجهد والوقت للإدارة. فبدلًا من الانشغال في تصريف أو إعادة تصنيع (السلع المعادة)، والبحث عن حل لها ستلتفت الإدارة إلى نواحٍ أخرى تصرف وقتها الثمين فيه. ومن ثم يمكن أن تكون الخطوة التالية تسجيل العناصر (المترابطة)، والتغير الذي سببها في جداول محددة.

الجدول رقم (2 - 12) العناصر المترابطة بالخطة والتغير الذي يسببه

العنصر الثابت	الوضع الحالي	تغير العنصر الثابت في السنة الأولى	العنصر المترابط	تغير العنصر المترابط في السنة الأولى	تغير العنصر الثابت في السنة الثانية	تغير العنصر المترابط في السنة الثانية	تغير العنصر الثابت في السنة الثالثة	تغير العنصر المترابط في السنة الثالثة
مراقبة الجودة Quality Control	9٪	7٪	رأس المال العامل	صفر ٪	4٪	صفر ٪	2٪	0,05٪ نقص
			مدة الدائنية	صفر ٪		صفر ٪		صفر ٪
			الأسعار	صفر ٪		صفر ٪		0,1٪ زيادة
			الموظفون	صفر ٪		صفر ٪		صفر ٪
			الإدارة	صفر ٪		صفر ٪		3 ساعات عمل توفرت للإدارة في الأسبوع

يلاحظ في هذا المثال: أنه لم يحدث تغير للعناصر المترابطة في السنتين الأولى والثانية، وحصل لبعضها تغير طفيف في السنة الثالثة، وذلك ليس لأن العلاقة بينهما غير مباشرة، كما تم بيانه من قبل، ولكن لأن هناك عناصر أخرى تؤثر في التغير، وتجعله أكثر بطئًا. وعلى كل الأحوال، فإن وضع جداول كهذا الجدول لكل عنصر ثابت يراد تغييره، سوف يلقي الضوء على المراحل المهمة، التي يؤدي تغيرها إلى النجاح، كما سيدعم فهم العمل وتطويره ومدى ترابطه بعضه ببعض.

تعريف الأهداف التفصلية ووضعها:

بعد معرفة نقاط الضعف والقوة في المنشأة، ومن ثم وضع الأهداف الفرعية، يأتي دور وضع الأهداف الرئيسة المطلقة، التي هي عبارة عن تعبير رقمي لما ترغب الشركة في تحقيقه. وفي العادة لا تتجاوز الأهداف الرئيسة عن سطر أو سطرين، وذلك لكل قطاع من قطاعات العمل المهمة المراد التخطيط لها خلال السنوات الثلاث القادمة.

مثال:

التسويق - الأهداف:

- تطوير التوزيع، وذلك بزيادة عدد منافذ التوزيع إلى 300 منفذ بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة حجم المبيعات من 29,000 إلى 47,000 وحدة بنهاية السنة الثالثة.

الإنتاج - الأهداف:

- زيادة الآلات بنسبة ٪10 لاستيعاب زيادة الإنتاج.
- تغيير جميع الآلات السابقة في نهاية السنة الثالثة.
- إنتاج منتج جديد في السنة الثانية، وآخر بنهاية السنة الثالثة.

التمويل - الأهداف:

- زيادة العائد على رأس المال من ٪17 إلى ٪25 بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة الأرباح من ٪4,5 إلى ٪7,7 بنهاية السنة الثالثة.

الموظفون - الأهداف:

- خفض نسبة تغير العمال من ٪13 إلى ٪23 في نهاية السنة الثالثة.
- توزيع أرباح على الموظفين في نهاية السنة الثالثة.

الإدارة - الأهداف:

- خفض عدد الموظفين في الشؤون الإدارية من ٪17 إلى ٪14 في نهاية السنة الثالثة.
- خفض متوسط الوقت المستغرق في إتمام الطلب من يومين إلى يوم واحد في السنة الثالثة.

هذه الأهداف ستمثل مقياسًا لمدى نجاح أو فشل الخطة عند مقارنتها، بما تم تحقيقه في السنة الثالثة، فلذلك يجب وضع هذه الأرقام بعناية وبواقعية، بعيدًا عن التفاؤل المفرط، أو الإحباط المثبط.

4. تحديد المهام ومن سيقوم بها

بعد وضع الأهداف الرئيسة للمنشأة سيكون التوجه العام للمنشأة واضحًا، يسهل بعد ذلك وضع خطة تفصيلية للعمل بما تحويه من تنبؤات مالية مستقبلية. وهنا يتم توزيع المهام على الأقسام والعاملين، بحيث يكون لكل مهمة شخص مسؤول عنها، وتتم محاسبته على أدائه، مع مراعاة أن يتوفر لدى كل فرد المهارات اللازمة لأداء المهمة المخططة له. وفي هذه المرحلة يتم تحديد التكلفة المطلوبة، لتنفيذ كل مهمة، كما تحدد أيضًا المهام التي تحتاج إلى أموال لتنفيذها، ووضع ميزانية للأموال المطلوبة لتلك المهام.

إن التنبؤات النهائية والميزانية والتوقعات المدرجة في الخطة، يمكن تصميمها بأي شكل يتناسب مع احتياجات الأشخاص القائمة على تنفيذها. فليس من الضروري أن تكون تصميمات الخطة متوافقة بعضها مع بعض. ولكن بالرغم من اختلاف تصميم الخطة لكل قسم، إلا أنه من الضروري استخدام الافتراضات نفسها وطريقة التنبؤ.

وعادة ما يكون قسم المبيعات والتسويق هو نقطة البداية في الخطة الشاملة، حيث إن الأهداف الجوهرية عادة ما تكون مرتبطة بتحقيق مستوى معين من المبيعات. لذلك فمن الطبيعي أن يتم أولًا إعداد خطة المبيعات، ثم تصميم خطط للأقسام الأخرى، بحيث تتماشى وتتلاءم مع خطة المبيعات والتسويق؛ كما قلنا من قبل، فإن الخطة ستنقسم إلى عدة أقسام، وكل قسم منها سيشمل قطاعًا رئيسًا من قطاعات العمل مثل:

1. المبيعات والتسويق.
2. الإنتاج والمشتريات.
3. الخدمات.
4. الإدارة والموظفين.

ويحوي كل قسم منها تفصيلًا للتنبؤات المستقبلية، وماذا تخطط المنشأة أن تفعله في السنة الثانية والثالثة، وكيف سيؤثر تنفيذ الخطة في السنة الحالية على ما سيتم في السنوات القادمة.

وفيما يلي سنعرض مثالًا تفصيليًا لخطة قسم الإنتاج والمشتريات، وعلى ضوئه يمكن للشركة وضع الخطة التفصيلية لباقي الأقسام.

قسم الإنتاج والمشتريات

الخطة التفصيلية:

بمجرد ما تنتهي المنشأة من إعداد الأهداف الأولية للمبيعات، فإنها تبدأ بإعداد خطة الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار أن مساواة الإنتاج مع المبيعات يمثل مشكلة تواجه كل المنشآت، وهو في المنشآت الصغيرة أكثر إشكالًا، فعدم تلبية الطلبات في وقتها، أو تكديس المخازن ببضاعة، لم تبع يعد أمرًا مكلفًا للغاية، وقد يؤدي إلى فشل المنشأة.

فعلى ضوء خطة المبيعات المتوقعة، فإن المنشأة تحدد كميات الإنتاج، التي يجب تصنيعها أو تجميعها في مدة زمنية، ثم تحديد احتياجاتها من المواد الخام Raw Materials.

الجدول رقم (3 - 12) جدول التقسيم للإنتاج ومتطلباته

رقم	العنصر	أساس القياس	التغير في السنة الأولى	التغير في السنة الثانية	التغير في السنة الثالثة
1	المواد الخام	حجم الإنتاج			
2	العمال	الزمن المعياري للإنتاج			
3	تكلفة المخزون	الاحتياطي المطلوب			
4	مساحة المستودع	المساحة المطلوبة			
5	مشتروات	حجم الإنتاج			
6	متطلبات الآلات	حجم الإنتاج			
7	مساحة المصنع	عدد الآلات			
8	تكاليف ثابتة	المساحة الكلية للمصنع			
9	تطوير المنتج الجديد	زمن التطوير			
10	تكاليف التدريب	مستوى العمال			

بالإضافة إلى هذا التقسيم، فهناك أسئلة أخرى تثار فيما يتعلق بخطة الإنتاج والمشتريات، منها على سبيل المثال:

- إلى أي مدى سيزيد تطوير المباني، وأساليب التصنيع من كفاءة الإنتاج؟
- هل من الفضل زيادة الإنتاج عن طريق العقود الخارجية، (التعاقد من الباطن)، بدلًا من زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟

- متى ينبغي زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- هل المصنع بحاجة إلى موقع جديد أم لا؟

بالإضافة إلى هذه التساؤلات، فإن جميع الأصول الرأسمالية يجب أن تفحص متضمنة:

1. الأرض والمباني.
2. الآلات وأدوات الإنتاج.
3. الأدوات المكتبية.
4. الأثاث.

هذا التقييم المبدئي للعمل غرضه الرئيس هو تحديد مدى الحاجة إلى التوسع، أو تحديد الآلات والمباني القائمة، ومن ثم وضع برنامج خاص لها في الخطة، فمثلًا:

قد تحتاج المنشأة إلى موقع جديد، وذلك إذا وجدت أن الموقع الحالي لا يتناسب مع خطة المنشأة للتوسع. أو أنه بعيد عن السوق، أو أنه بعيد عن المواد الخام، أو المواصلات، أو أحيانًا العمالة. وهكذا.

5. جدولة المهام

وهي قائمة تحدد فيها الأعمال المطلوب القيام بها، والترتيب والتوقيت لكل عمل. وبهذا يكون من السهل عليك، وعلى العاملين معك، تذكر وعدم نسيان أداء الأعمال المطلوبة منهم، ومتى ستؤدى، ومع من سيتم الأداء. وفيما يلى نموذج مبسط لقائمة ما يجب القيام به.

الجدول رقم (4 - 12) نموذج لقائمة ما يجب القيام به

الرقم	المهمة	المسؤول عن تنفيذها	المهام الفرعية	أولوية التنفيذ	وقت بدء التنفيذ والانتهاء	مستوى التنفيذ
1						
2						
3						
4						

6. مراقبة الخطة ومتابعتها

إن ترجمة الأهداف إلى أرقام، ومن ثم تطبيقها عمليًا هو أمر صعب، ويتخلله دائمًا بعض القصور، مما يجعل الخطة قابلة للانحراف، ولذا فإن دور الرقابة الدائم على تطبيق الخطة، والتأكد من تناسق الخطة وملاءمتها مع الأهداف الرئيسة أمر بالغ الأهمية، مع الأخذ في الحسبان أن تحقيق جميع الأهداف الموضوعة تمامًا، كما تم افتراضها من قبل ثلاث سنوات، أمر نادر الحدوث لأي خطة عملية واقعية. لكن الخطة الناجحة هي التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية والمواتية للمراجعة، وفحص مستوى الإنجاز، يمكن للمنشأة مراجعة جداول الخطة لكل قسم من الأقسام، كلما مضت مدة زمنية معينة، ولتكن كل شهر مثلًا، يراجع فيها باختصار ما يلي:

1. مناقشة الإنجاز الشهري للخطة التنفيذية، (ما تم تحقيقه وما هي المشكلات التي تحتاج إلى حلول).
2. مراجعة الفروض الرئيسة التي بنيت على أساسها الخطة.
3. مراقبة ما تم تحقيقه من المبيعات الفعلية، ومستوى إجمالي الأرباح.
4. مراجعة التوقعات للتدفقات النقدية.

فالرقابة الشهرية بهذه الطريقة تضمن للمنشأة أن تكون على إحاطة وعلم بأي انحراف في الخطة يقود إلى فشل العمل. ويفضل دعم الرقابة الشهرية باجتماع على مستوى أعلى في المنشأة كل ثلاثة أشهر لفحص مستوى الأرباح أو الخسائر في المنشأة. وفيما يلي نموذجًا للمتابعة الزمنية لأحد المشروعات الصغيرة.

تطبيق أرشدني

Arshdny.com

تمييز المرحلة: 2

الخطة

العمل الفعلي

النسبة المئوية للعمل المكتمل

العمل الفعلي (السابق لموعد تنفيذه)

النسبة المئوية للعمل المكتمل (السابق لموعد تنفيذه)

النشاط	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	الأسابيع																						المسؤول
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	

7. وضع خطة الطوارئ

يمكن للمنشأة احتياطيًا وضع خطة طوارئ متوازنة، ومتزامنة تمامًا مع الخطة الرئيسة، بحيث يفترض في خطة الطوارئ حدوث أسوأ الاحتمالات، وما يجب تحقيقه في تلك الحالة، ومثال ذلك مثلًا:

الأسعار	التوزيع	المبيعات	الإنتاج
الخطة الرئيسة ارتفاع ٪3	300 قناة توزيع	4700	زيادة الآلات ٪10
أسوء الاحتمالات ٪0,5	200 قناة توزيع	3500	زيادة الآلات ٪3

إن وضع خطة الطوارئ يتيح للمنشأة الاستمرار في أداء خطتها، كما يجنبها الإحساس بالفشل، فهي لا تزال تعمل وفق ما خطط له، ولكن تحت ظروف قاهرة جعلتها تقلص وتخفض من أهدافها، وخطة الطوارئ تفيد الأعمال الصغيرة على الأخص، لأنها توفر الجهد والوقت للإدارة في حالة حدوث طوارئ، بدلًا من الاجتماعات المطولة للبحث عن حلول.

8. مراجعة النتائج:

أخيرًا يتم القيام مراجعة خطة التنفيذ، لمعرفة مدى نجاح التنفيذ، لما تضمنته من مهام وأهداف. وما إذا كانت ظهرت أى مشكلات في التنفيذ. فلو تبين مثلًا من مراجعة النتائج أن خطة التنفيذ فشلت في تحقيق أحد الأهداف. عندئذ يقوم رائد الأعمال بمراجعة الأهداف الأصلية التي تم وضعها في الخطوة الأولى، والبدء بإعادة تحديدها أو تعديلها أو ربما إلغائها. ويمكن استخدام نموذج التقرير الآتي لمراجعة النتائج.

الجدول رقم (6 - 12) تقرير لمراجعة نتائج الخطة

اسم البرنامج	المدة	بداية البرنامج	نهاية البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المراحل	المراحل التي تحققت	نسبة المتحقق	المراحل المتبقية	الوقت المتبقي

الصعوبات والمعوقات

الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها

مقترحات وحلول



بطاقات الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط والإدارة الإستراتيجية لمساعدة مشروعات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة، تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي. وقد قدم هذا المنهج العالم كابلان ونورتن 1996م. ولبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها، وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات، بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة. وهناك عدة فوائد لتطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن منها:

- دمج مختلف أقسام الشركة، وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة، ككل في وقت واحد، وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز إستراتيجية الشركة وأهدافها بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة.
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.

أما على أرض الواقع فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الاتحاد الأوروبي.

إجراءات بدء المشروع
Procedures for starting the project

هناك عدة إجراءات للبدء الفعلي بتشغيل المشروع، وهي تتشابه في جميع البلدان مع اختلافات قليلة بحسب قوانين وأنظمة كل بلد. ومن المهم لرائد الأعمال التأكد من جاهزية بدء تشغيل المشروع، وذلك بمراجعة جميع الخطوات التي وصل إليها المشروع، ويمكن استعراض أبرز وأهم النقاط المشتركة لإجراءات المشاريع بما يلي:

1. تسجيل المشروع والحصول على السجل التجاري والصناعي والترخيص بالعمل:

- التعرف إلى الأوراق والملفات والإجراءات المطلوبة.
- تحضير الأوراق والملفات المطلوبة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على الترخيص بالعمل.
- لا تبدأ بالعمل قبل الانتهاء من ذلك، ما لم تسمح القواعد الرسمية بذلك.

2. البحث عن العقار وتوقيع عقد الإيجار أو الشراء:

- تخيل المشروع بشكل كامل قبل اتخاذ أي إجراء بشأن الموقع والمبنى.
- تأكد من الموقع المناسب لنوع النشاط ولخصائص المنتج.
- تأكد من أن المساحة كافية للأنشطة والعمليات والخدمات المطلوبة للمشروع.
- تأكد من توافر الخدمات العامة من كهرباء ومياه ونقل، وغيرها.
- ادرسْ جيدًا خطوات تصنيع المنتج وصمم الخط الإنتاجي على ضوء هذه الخطوات.
- ابدأ بعمليات البناء (أو الترميم) والتمديدات والديكور قبل مدة كافية.
- استعن بمتخصص في التخطيط الداخلي للمشروع.
- تأكد من تحقيق الانسيابية الكاملة على الخط الإنتاجي دون انقطاع أو توقف.
- تأكد من اقتصاديات اختيار موقع المشروع.

3. التواصل مع البنوك أو الجهات المانحة، وتقديم دراسة الجدوى أو خطة الأعمال للحصول على القرض:

- راجع دراسة الجدوى أو خطة الأعمال وتأكد من جودتها لتطويرها، واستعن باستشاري إذا تطلب الأمر ذلك.
- اتصل بأكثر من بنك، واحصل على الشروط والنماذج المعمول بها في كل بنك.

- حدد موعدًا لمقابلة المسؤول عن القروض بشكل مسبق.
- جهز ملفًا كاملًا عن المشروع وحسب اشتراطات البنك.
- جهز الإجابات على كل الاستفسارات المحتملة.
- التزم بالموضوعية عند اللقاء والحوار.
- استفسر عن كل شروط القروض، وعن موعد الحصول عليها.
- تأكد من إمكانية تقديم كل الضمانات المطلوبة للبنك، سواء المادية مثل الممتلكات، أو المعنوية مثل الكفالة الشخصية لأناس مهمين.
- كرر المحاولة مع أكثر من بنك.
- قارن بين البنوك لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة لاحتياجات المشروع.

4. توفير الآلات والمعدات والسيارات والأثاث والتجهيزات:

- حدد نوع ومواصفات الآلات والمعدات والسيارات المناسبة
- احصل على العروض من كل المصادر المناسبة.
- تأكد من درجة وموضوعية دراسة العروض، واستعن بذوي الخبرة.
- اختر أفضل العروض للحصول على الآلات والمعدات المطلوبة.
- حدد وقت وشروط تسليم وتركيب الآلات والمعدات.
- أشرك المورد في مهام ومسؤوليات التركيب والتجربة.
- تأكد من جودة نظام الصيانة المعتمدة من قبل الشركة الموردة.
- اعتمد على بعض الفنيين المتميزين، ولو لمدة مؤقتة.
- تأكد من إمكانية توفير قطع الغيار اللازمة لمدة محددة.
- تأكد من توافر المهارات الفنية لدى الأفراد للاستخدام السليم للآلات والمعدات.

5. شراء المواد الأولية:

- جهز قائمة بموردي المواد الأولية، التي يحتاجها المشروع.
- اطلب عروض أسعار ومواصفات وشروط الدفع والتسليم.
- قارن بين العروض واختر أفضلها.
- اطلب الكميات التي تحتاجها للمرحلة الأولى (مرحلة التجربة) فقط.
- جهز أماكن التخزين بمواصفات جيدة.
- تأكد من سلامة إجراءات تسلُّم وتخزين المواد حفاظًا على جودتها.

6. التوظيف والتدريب:

- حدد أنواع العمالة المطلوبة وأعدادها للمشروع خلال المرحلة الأولى من التشغيل.
- احرص على استقطاب ذوي الخبرة، ومن لديهم مهارات عالية.
- تقدم بطلب التأشيرات الكافية للمشروع في حال عدم كفاية العمالة المحلية.
- تأكد من الرسوم الآنية والمستقبلية لتكلفة العمالة الأجنبية.
- تأكد من جودة نظام الرواتب والحوافز والمكافآت للاحتفاظ بالعناصر المتميزة من الأفراد.
- استفد من الأنظمة الساحبية والحاسوبية للرواتب والأجور، واحرص على أن تبدأ عملك ولديك نظام مهما كان مشروعك صغيرًا.
- ضع برنامج التدريب لعمالك قبل وقت كافٍ من بدء التشغيل.
- التزم بالأسس والقواعد المهنية السليمة في مهام الاختيار والتوظيف وإدارة الموارد البشرية.

7. التشغيل التجريبي:

- حدد الوقت المناسب للتجربة.
- حدد المؤشرات التي تحرص على التواصل إليها من وقت التجربة.
- ركز على تحديد وتوصيف نقاط الضعف، أو العيوب في التصنيع أو الخدمة.
- تأكد من توافر المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.
- اعرض نماذج من المنتج على عينة فئات متنوعة من العملاء، وتعرف على رأيهم ومقترحاتهم.
- حدد متطلبات معالجة العيوب وحل المشكلات.

8. الحملة التسويقية:

- قد تحتاج إلى حملتين تسويقية:

الأولى: قبل بدء الانطلاق.

الثانية: مع بدء الانطلاق.

- اختر وسيلة الإعلان المناسبة لطبيعة المشروع ومنتجاته وعملائه.
- ركز في الإعلان على ما ستتميز به وعلى ما سوف تلتزم به أيضًا تجاه عملاء المشروع.
- تعامل مع نفقة الإعلان على أنها استثمار مستقبلي.
- التزم بالموضوعية في صياغة الإعلان دون مبالغة أو تقليل من أهمية منتجات أو خدمات المشروع.

- استفد من وسائل التقنية في التواصل التسويقي.
- استعن بخبير بالإعلانات باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي، فسوف يوفر لك كثيرًا.

9. الافتتاح:

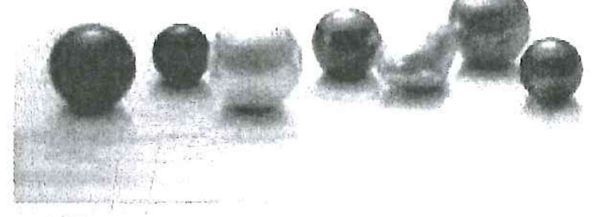
- حدد يوم الافتتاح قبل مدة كافية، وتأكد من أنه مناسب من الجوانب الاجتماعية والمناخية.
- وجه الدعوة إلى مختلف الشرائح التي ستتعامل معها: عملاء، موردين، بل منافسين أيضًا.
- لا تنسَ دعوة من تحب، ويتمنون لك التوفيق مع أقارب وأصدقاء وزملاء ومعارف.
- وجه دعوة هادفة وفاعلة إلى وسائل الإعلان المناسبة لتغطية يوم الافتتاح.
- ضع كافة الترتيبات اللازمة لاستثمار هذه المناسبة؛ لإعطاء الصورة المستقبلية المتميزة عن المشروع ومنتجاته وخدماته.
- جهز عينات ونماذج وهدايا مناسبة للمدعوين.
- سجل آراءهم وملاحظاتهم، وتأكد من الخلفية والنوايا وراء هذه الآراء والملاحظات.
- تعامل مع تكلفة الافتتاح على أنها إنفاق استثماري له مردود اقتصادي للمشروع.

10. تقييم الموقف بعد الافتتاح:

- اعقد اجتماعًا مع جميع المنتسبين للمشروع.
- راجع كل ما حدث في الافتتاح بالدراسة والتحليل.
- ناقش كافة الآراء والملاحظات التي تم تسجيلها.
- حدد مجالات وأساليب التطوير اللازمة.
- لخص الدروس المستفادة من حفل الافتتاح.
- حدد المهام والمسؤوليات، ووزع الأدوار والواجبات على العاملين بالمشروع.
- ضع برنامجًا زمنيًا لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وتأكد من جودة التنفيذ.

قصة نجاح Success Story

زارع اللؤلؤ الصناعي



يحكى أن رجلا يابانيًا اسمه ميكوموتو، كان هذا الرجل قرويًا عاديًا فقيرًا، ولد في قرية (توبا) لرجل فقير يبيع الأرز المسلوق. ومنذ طفولته كان يساعد والده، ويقضي نهاره في دفع عربة صغيرة لبيع الأرز. وفي سن الثامنة عشرة عمل بصيد الأسماك والغوص وصيد اللؤلؤ وبيع الأصداف، وكان يهوى جمع النادر منها. كانت هناك فكرة في رأسه، وأسئلة لم يعرف كيف يجيب عليها!. فهو لم يتعلم ما فيه الكفاية. في أحد الأيام ذهب ميكوموتو إلى أحد أصدقائه من المشتغلين بعلم (الأحياء المائية) وسأله: لماذا يوجد اللؤلؤ في القواقع؟! لماذا يوجد في بعض القواقع، وبعضها لايوجد به؟!

أجابه صديقه بأن السبب هو أن بعض الطفيليات الموجودة في البحر تتسلل إلى داخل القوقعة، وتجرح لحمها الناعم الضعيف، فتقوم القوقعة بالدفاع عن نفسها بأن تعزل هذا الجسم الغريب عن طريق إفراز مادة جيرية شفافة، تحاصر هذا الشيء الغريب الذي تسلل إليها. هذه المادة الجيرية الفسفورية التي يتم تكوينها في عدة سنوات هي اللؤلؤ. وهذه الطفيليات قد تكون حبة رمل أو قشرة سمكة أو حشرة صغيرة.

ومنذ ذلك اليوم وفكرة إنتاج اللؤلؤ بطريقة صناعية لا تفارق مخيلة ميكوموتو!! وقد قرر ميكوموتو أن يدخل جسمًا غريبًا في كل قوقعة يجدها، فجمع عددًا من القواقع، وفتحها برفق، وأدخل فيها الأجسام الغريبة، وانتظر عامين، وبعد ذلك فتحها فلم يجد شيئًا، فقد ماتت جميعًا. وحاول من جديد وهبت العواصف وماتت القواقع وخسر ميكوموتو الشيء الكثير. ولكنه لم ييأس. وتعلم من تجاربه، التي استغرقت 15 عامًا أن انخفاض درجة حرارة الماء إلى أقل من7 درجات مئوية يقتل القواقع. لذلك يجب نقل القواقع من الماء البارد إلى الماء الدافئ. وتعلم أيضًا أن وضع عدد كبير من القواقع في قفص واحد يقتلها. فهذه الكثرة تؤدي إلى جوع القواقع وذبولها. ولذلك حاول ميكوموتو في المرات التالية أن يتلافى كل هذه الأخطاء. ومع ذلك كانت القواقع تموت.

ولكن طوال الخمسة عشر عامًا لم تنجح أي من محاولاته، حتى أصيب بفقر مدقع، واتهمه الناس بالجنون. وحين دب فيه اليأس قرر العودة لبيع الأرز المسلوق. ولكن زوجته رفضت هذا التراجع، وقالت

له: سأدفع أنا العربة، وتستمر أنت حتى يظهر اللؤلؤ! فكر ميكوموتو أن يمسك قوقعة بها لؤلؤة طبيعية، ويدرسها ويعرف بالضبط مكان اللؤلؤة. وقام بدراسة العديد من القواقع الطبيعية، وعرف تمامًا أين يجب أن يضع الجسم الغريب، واكتشف أنه كان يضع الجسم الغريب في مكان غير مناسب. وقام بعملية زراعة الأجسام الغريبة في 5000 قوقعة أخرى.

وبعد سنتين ذهبت زوجته إلى الشاطئ، حيث أقفاص القواقع، وأمسكت قوقعة وفتحتها ثم صرخت: لقد وجدت لؤلؤة! فكانت أول لؤلؤة مزروعة في اليابان، وكان ذلك يوم 28 سبتمبر سنة 1859 وأصبح ميكوموتو من أثرى أثرياء العالم، وأصبح أحد الرموز التي حولت اليابان إلى دولة من أقوى الدول الصناعية.

أسئلة وواجبات
Questions and Assignments

1. ما هي أهداف الخطة التشغيلية؟
2. تحدث عن أهداف الخطة التشغيلية؟
3. عدد خطوات الخطة التشغيلية؟
4. ابحث في الإنترنت عن خطة تشغيلية، واستعرضها مع زملائك؟
5. ناقش مع زملائك طرق ووسائل تستخدم لمراقبة الخطة التشغيلية؟
6. حدد في شكل نقاط الإجراءات المطلوبة لتسجيل مشروعك.
7. اذكر في شكل نقاط الخطوات الواجب اتباعها لوضع الخطة التشغيلية.
8. اذكر عددًا من المقاييس الممكن استخدامها، لتحديد مستوى خدمة العملاء.
9. ما هي الإجراءات التي ستعملها لحفل افتتاح مشروعك الصغير. أردت أن تختار موقعًا لمشروع صغير، فما هي العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار موقع المشروع؟
10. حدد ثلاثة من أنواع المشروعات الصغيرة، التي لا تحتاج إلى ترخيص لمزاولتها
11. من خلال زيارتك بمواقع الجهات المعنية بترخيص الأعمال التجارية، وضِّح من الذي سيرخص لهذه المشروعات؟ وما هي أهم الإجراءات؟ اختر مشروعًا واحدًا من بين الآتي:

مقهى للشباب	مركز تدريب حاسب آلي	محل بيع مستلزمات هواتف محمولة.
مطعم وجبات سريعة	محل صيانة أجهزة منزلية وكهربائية	معرض بيع أدوات مستعملة
خدمات تصوير نسائي	توصيل الطعام لمكاتب العمل	موقع سفر وسياحة

الأفلام التعليمية

الخطة التشغيلية

https://www.youtube.com/watch?v=M9VDb-v63dU

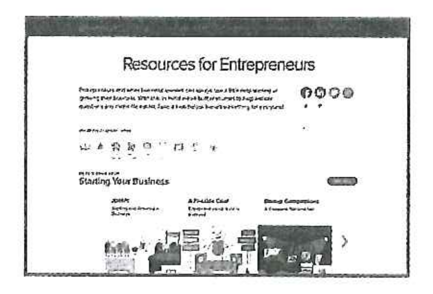
مصطلحات
Terminologies

Working Capital	رأس المال العامل
Debt Period	مدة الدائنية
Pricing	الأسعار
Personnel	الموظفون
Administration	الإدارة
Operating Plan	خطة تشغيلية
Linkage	ترابط
Quality Control	مراقبة الجودة
Program	برنامج
Project	مشروع
Assumptions	الافتراضات
Emergency Plan	خطة طوارئ

مواقع إنترنت
Websites

أيادينا - كنانة أون لاين: تهتم بتيسير استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف التنمية المجتمعية. وتحتوي البوابة على خدمات عديدة مقدمة لأصحاب الأعمال والمشروعات الصغيرة

http://ayadina.kenanaonline.com



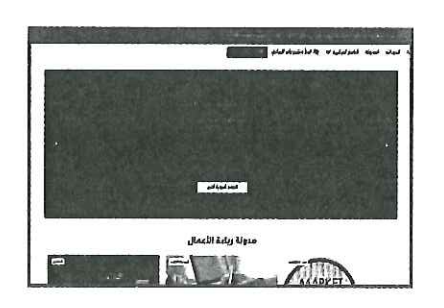
أكاديمية Grasshopper: يمكن لرواد الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة دائمًا استخدام المعلومات الفنية في هذه المنصة للمساعدة في البدء أو تطوير أعمالهم.

https://grasshopper.com/resources



منصة نجمي: نجمي هي منصة بمتناول الجميع، على شبكة الإنترنت، ترعى وتروج أحلام رواد الأعمال الجدد، عن طريق رعاية الأفكار الجديدة الممتازة، بتوفير التدريب المناسب لهم.

https://www.nejmy.com/



منصة حرابيء: حرابيء هي منصة تشاركية مجانية لتعليم ريادة الأعمال. تساعد حرابيء رواد الأعمال عن طريق تقديم مجموعة من الدورات في ريادة الأعمال. الدورات المقدمة تم إعدادها من قبل مدربين عرب، لديهم خبرة في ريادة الأعمال والتدريب والإرشاد الريادي.

https://www.harabeee.com

المراجع
References

المراجع العربية

1. الأسرج، حسين عبدالمطلب. الريادة ودورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، القاهرة.
2. إلكسندر أوستيرفالدر (Alexander Osterwalder) و(إيف بينور(2013) .Yves Pigneur). ابتكار نموذج العمل التجاري. جبل عمان ناشرون. الأردن
3. بلعيدي، عبدالله. رسالة ماجستير بعنوان «التمويل برأس المال المخاطر دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة»، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج الخضر، الجزائر.
4. جمعية ريادة الأعمال (2015). تقرير ريادة الأعمال في السعودية- الرياض.
5. جيم سشيل: كيف تدير مشروعًا صغيرًا؟، عبدالكريم العقيل، مكتبة جرير،1998
6. الحسيني، فلاح حسن. إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز. 2006 الأردن، دار اليازوري 2006م.
7. الحمادي، علي 1999م، حقنة الإبداع، سلسلة الإبداع (5)، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
8. الحمادي، علي 1999م، صناعة الإبداع، سلسلة الإبداع (2)، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
9. الحمادي، علي 1999م، مبدعون عبر التاريخ، سلسلة الإبداع (3)، دار ابن حزم للطباعة والنشر: بيروت.
10. الحيزان، عبدالإله إبراهيم، 2002م، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، كتاب من سلسلة المنتدى الإسلامي مجلة البيان.
11. الخنيزي، قصي. مقال بعنوان: كيف يتجرأ رأس المال؟ موقع ألفا بيتا الإلكتروني، 2010/8/14م.
12. الخوري، باسل: التشريعات الناظمة لأنشطة العلوم والتقانة والابتكار في الوطن العربي وسبل تفعيلها. تقرير مقدم ضمن أعمال الاجتماع العربي بشأن تطبيق إستراتيجية تطوير العلوم والتقانة في الوطن العربي. الشارقة 2002
13. روشكا، الكسندر، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان مخزو. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت 1989.
14. دافيد آتش ز بانجز جونيور: دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، 2002
15. روندا ابرامز: أي مشروع أبدأ به؟، ترجمة مكتبة جرير، 2006م
16. ستيفن دي شتراوس: المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2007
17. السعيد بريبش، دراسة بعنوان: رأس المال المخاطر بديل لتمويل المشروعات الصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر.
18. السويدان، طارق محمد (2007م)، حرر عضلات مخك، الطبعة الرابعة، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
19. الشبراوي، عاطف. حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منظمة الإيسيسكو.2005

20. الشميمري أحمد. وسرور علي سرور. حاضنات الأعمال والواحات العلمية. مكتبة الشقري.2013.

21. الشميمري، أحمد. عبدالرحمن هيجان، بشرى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العاشرة 2013، العبيكان، الرياض.

22. الشميمري، أحمد. واقع التسويق ودوره في المنشآت الصغيرة، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها. 2001.

23. الشميمري، التاجر الصغير. الطبعة الأولى، مكتبة الشقري. الرياض.

24. عبيدات، محمد منظور عصري للبحث العلمي. جريدة الدستور. الأردن. 2008.

25. العقيل، إبراهيم. التهيئة لسوق العمل، الطبعة الثانية، شركة المجموعة الطباعية، 22 هـ1428

26. عمرو زيدان. ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2006م.

27. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود. 2003 منتدى الرياض الاقتصادي.

28. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. رواد في مسيرة التنمية. الرياض 2013

29. قطايف، يوسف و صبحي، تيسير. مقدمة في الموهبة والإبداع. بيروت: القومية العربية للدراسة والنشر. 1992

30. كارتر، فليب وارسل، كين. نم قدراتك العقلية، الرياض: مكتبة جرير. 2005

31. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، الموارد المالية ورأس المال المخاطر وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2007.

32. المبيريك، وفاء. المنشآت الصغيرة. الطبعة الأولى، دار الجامعة 1430هـ

33. المبيريك، وفاء. كيف تديرين مشروعك الاستثماري؟، الطبعة الأولى. دار الخريجي، 1426هـ

34. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. اقتصاد المعرفة ودور حدائق العلوم وحاضنات الأعمال. جامعة الملك سعود 2010

35. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. المشاريع الريادية المعرفية في توظيف الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.2010

36. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. دور التشريعات في تنمية وتحفيز اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.2010

37. الناصر، لاحم. مقال بعنوان: رأس المال الجريء، جريدة الشرق الأوسط. 2007

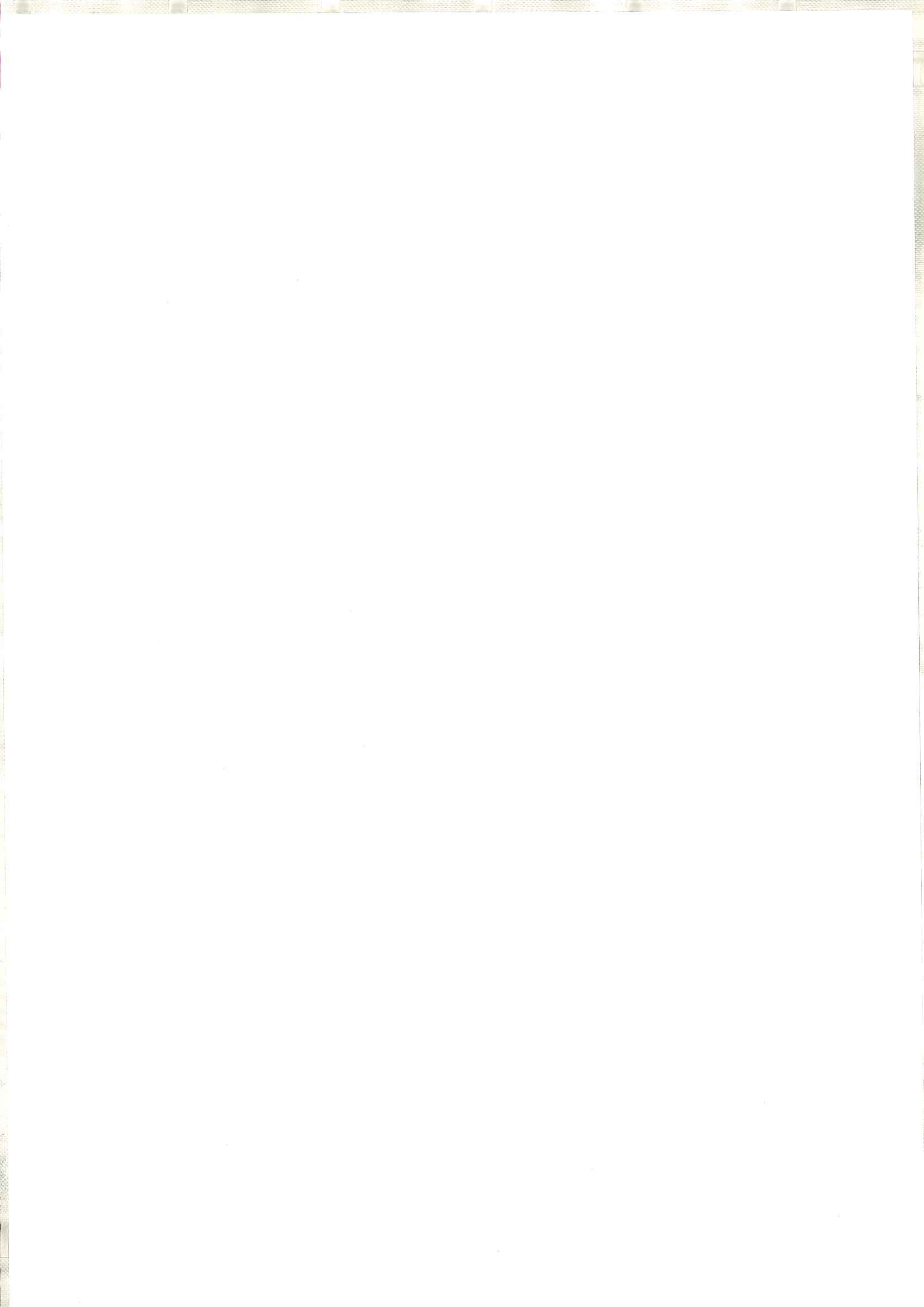
38. النعيمي، طه: البحث العلمي والتنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، المجلد الأول، العدد صفر. 1997م

39. الهيتي، نوزاد، دور مركز البحوث في التنمية في الوطن العربي، مجلة شؤون عربية. العدد 99 سبتمبر 1999م.

المراجع الأجنبية

1. AlMobaireek, W. & Manolova, T. Alshumaimeri, A. 2011. Entrepreneurship Motivations Among Saudi Youth. The International Conference on Small Business and Entrepreneurship, Nicosia, Cyprus, 2011., Nicosia, Cyprus.
2. AlMobaireek, W. Alshumaimeri, A. (2012). Entrepreneurial motivations among female university youth in Saudi Arabia. 2012 ACERE-DIANA Conference, Fremantle, Western Australia, January 31-February 2, 2012
3. AlMobaireek, W., Manolova, T., & Alshumaimeri, A. (2011) Entrepreneurial Intentions among Saudi University Students The Role of Motivations and StartUp Problems. International Academy of Management and Business Conference, Istanbul 2022- June 2011
4. Alshumaimri, Ahmed (2011). and Taylor Aldridge and David B. Audretsch «The university technology transfer revolution in Saudi Arabia». The Journal of Technology Transfer Volume 35, Number 6.
5. Alshumaimri, Ahmed and Taylor Aldridge and David B. Audretsch. (2011). "Scientist entrepreneurship in Saudi Arabia. The Journal of Technology Transfer. Alshumaimri, Ahmed.(2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
6. Alshumaimri, Ahmed. (2012). Be an Entrepreneur: Entrepreneurship principles and practice, Alshigri Bookstore. Riyadh.
7. Alturki, N.; Braswell, S. 2010. Businesswomen in Saudi Arabia: Characteristics, Challenges, and Aspirations in a Regional Context. Jeddah, Saudi Arabia: AlSayedah Khadijah Bint Khuwailid Businesswomen Center and Riyadh, Saudi Arabia: Monitor Group.
8. Amabile , T. 1986," The personality of creativity, creative living. 15(3), p 12-16.
9. Andersson, T., Curley, M., and Formica, P.,(2010) KNOWLEDGE-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP. The Key to Social and Economic Transformation, Springer, New York-Berlin
10. Andrea Ovans (2015). Business Model. Harvard Bduiness Review.
11. Ashoka 2012, in "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", Samer Abu-Saifan. Technology Innovation Management Review. Feb 2012.
12. Audretsch, D. 2007. Entrepreneurship capital and economic growth, Oxford Review of Economic Policy 23 (1): 6378-.
13. Bosma, N.; Levie, J. 2009. Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. Babson Park, MA: Babson College.
14. Carsrud, A.; Brännback, M. 2011. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? Journal of Small Business Management 49 (1): 926-.
15. Chesbro, G. (2008) Open business model. IP - Management / Trans. from English. VN Egorova. - M.: Generation, 352p.
16. Curley, M. and Formica, P. (2012), «Experiencing Experiments: a multiplier gaming for sharing ideas», in: Industry & Higher Education, Vol 26, No 1, February, pp. 714
17. Curley. M. and Formica, P. eds, The Experimental Nature of New Venture Creation, forthcoming
18. David A. Kirby. Entrepreneurship. McGraw Hill. 2003.
19. David'Deakins: Entrepreneurship And Small Firms , Mc Graw Hill , Second Edition
20. Dawson, R. (2012), Entrepreneurship becomes global: the top 25 startups hubs in the world, April 11
21. Debelak, D. (2009) Business Models: Principles for creating a thriving organization.-: Publishing house «Grebennikov», 256 p.
22. Entrepreneurship. Front Cover. David Kirby. McGraw-Hill Education, 2010

23. Evgenya Gorevayaa, Marina Khayrullinaa (2015). "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies". 22nd International Economic Conference – IECS 2015, IECS 2015 Evolution of Business Models: Past and Present Trends.
24. FEA (2005) FEA Records Management Profile, Version 1.0. December 15, 2005.
25. Feliciano R. Fajrardo: Entrepreneurship ,National Book Store, Mandaluyong City ,2008
26. Fisher, R. (1990), " Teaching the children to think", Basil Black well LTD.oxford.
27. Fortune. 2010. "50 Most Powerful Women in Business,")http://moneycnncom/ magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2010/(. Accessed on Nov 21, 2010.
28. Gallant, M.; Majumdar, S.; Varadarajan, D. 2010. Outlook of female students towards entrepreneurship: An analysis of a selection of business students in Dubai, Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues 3)3(: 218230-.
29. Gilles, A. and mondejar, R. (2008), " Guide to Entrepreneurship, 2nd ed., Manila: Sinag-Tale publishers,INK.
30. Hamel G., Prakhalad K.Competing for the Future. – M. - 1996
31. Hamel, G. (2007) Leading the revolution. - SPb: BestBusinessBooks, 368 p.
32. Ibrahim A. Bakr, Willard H. Ellis. 2002. Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings, and Cases 4th Edition. Kendall/Hunt Publishing Company. USA.
33. Isenberg, D (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
34. John, O.P., L.P. Naumann & C.J. Soto. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues. In O.P. John, R.W. Robins & L.A. Pervin (Eds.). Handbook of Personality: Theory and Research. Guilford Press, New York, 114-158.
35. Johnson, M., Christensen, K., Kagermann H. (2009) Update business model // Harvard Business Review. 3. – p. 63.
36. Jorge A. Camposano: Entrepreneurship for Modern Business , National Book Store Mandalluyong City , 2006
37. Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
38. Lerner, J. And Stern, S.)2012(, The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited, The University of Chicago Press
39. Linder, J., Cantrell, S. (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change.
40. Maleki, E.T, Technology and economic Development, New York, John Wiley, 1991
41. Manolova, T.S.; Brush, C.G.; Edelman, L.F.; Shaver, K.G. 2010. One size doesn't fit all: entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs, Entrepreneurship and Regional Development)forthcoming(.
42. Marich, M.)2012(, Seeding Civic Startups: Apply Now, April 23, http://www. entrepreneurship.org/en/Blogs/Policy-Forum
43. Markides, C. (2010) The new business model: strategy of painless innovation The new business model: strategy of painless innovation. –.: Alpina Publisher, 298p.
44. Markides, constantinos c. game-changing strategies: how to create new market space in established industries. San Francisco: jossey – bass. 2008.
45. Merrilees, B. (2010), "A theory of brand-led SME new venture development", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10 No. 4, pp. 40315
46. Ministry of Economy and Planning of the Kingdom of Saudi Arabia. 2010. Brief Report on the Ninth Development Plan 14312014-2010(36/1435-32/(. Accessed on Nov. 21, 2010.



47. Monck,C.,and others, Science Parks& The growth of High Technology Firm, Croom Helm, London, 1988.
48. Nichollas A. and Cho, A. (2006). Entrepreneurial oppertuinity in social purpose business venture". In social Entreprenurship. Oxford University Press. Oxford. Pp 99-118.
49. Osterwalder, A., Pine, I. (2013) Building of business models - M: Alpina Publisher Series // Skolkovo, 288 p.
50. Pillkahn, Ulf. Using Trends and scenarios as tools for strategy development. New York: john wiley&sons, Inc. 2008.
51. Porter, M.E. 2009. Competitiveness and the State of Entrepreneurship in Saudi Arabia. The Global Competitiveness Forum, January.
52. Robert D. Hisrich , Michael P. Peters , Dean A. Shepherd: Entrepreneurship , Mc Graw Hill , Philippines,2008
53. Sari Pekkala, Kerr William R. Kerr, Tina Xu (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Harvard Business School. Working Paper.
54. Schwartz, peter. The art of the long view: planning for the future in an uncertain world. New York: currency Doubleday. 1996.
55. Slywotzky, A.J. (2006) Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow?-: «Mann, Ivanov and Ferber», 432 p.
56. Steve Mariotti. Entrepreneurship. Pearson. 2007.
57. Stokes, Wilson, and Mador. Entrepreneurship. South-Western.2010
58. Strekalova, N.D. (2009) Business model as a useful concept of strategic management - Problems of Modern Economics, N 2 (30)
59. Turner R.)2012(, "Venture capital as we know it is history", Innovation Daily, May 15
60. Van Dick, V.)2012(, "Building and Leveraging Your Ecosystem to Spark Innovation-Based Growth", Ivey Business Journal, March/April
61. Venable,T., " Science Parks proliferate Around The Globe.", site Selection, June, 1992.
62. W. F. Gielingh A. K. Suhm (Eds.) IMPPACT. Reference Model. An Approach to Integrated Product and. Process Modelling for Discrete Parts Manufacturing.1991, Preface.
63. Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2), 117–131.

المواقع الإلكترونية

www.turkifahad.com

www.argaam.com

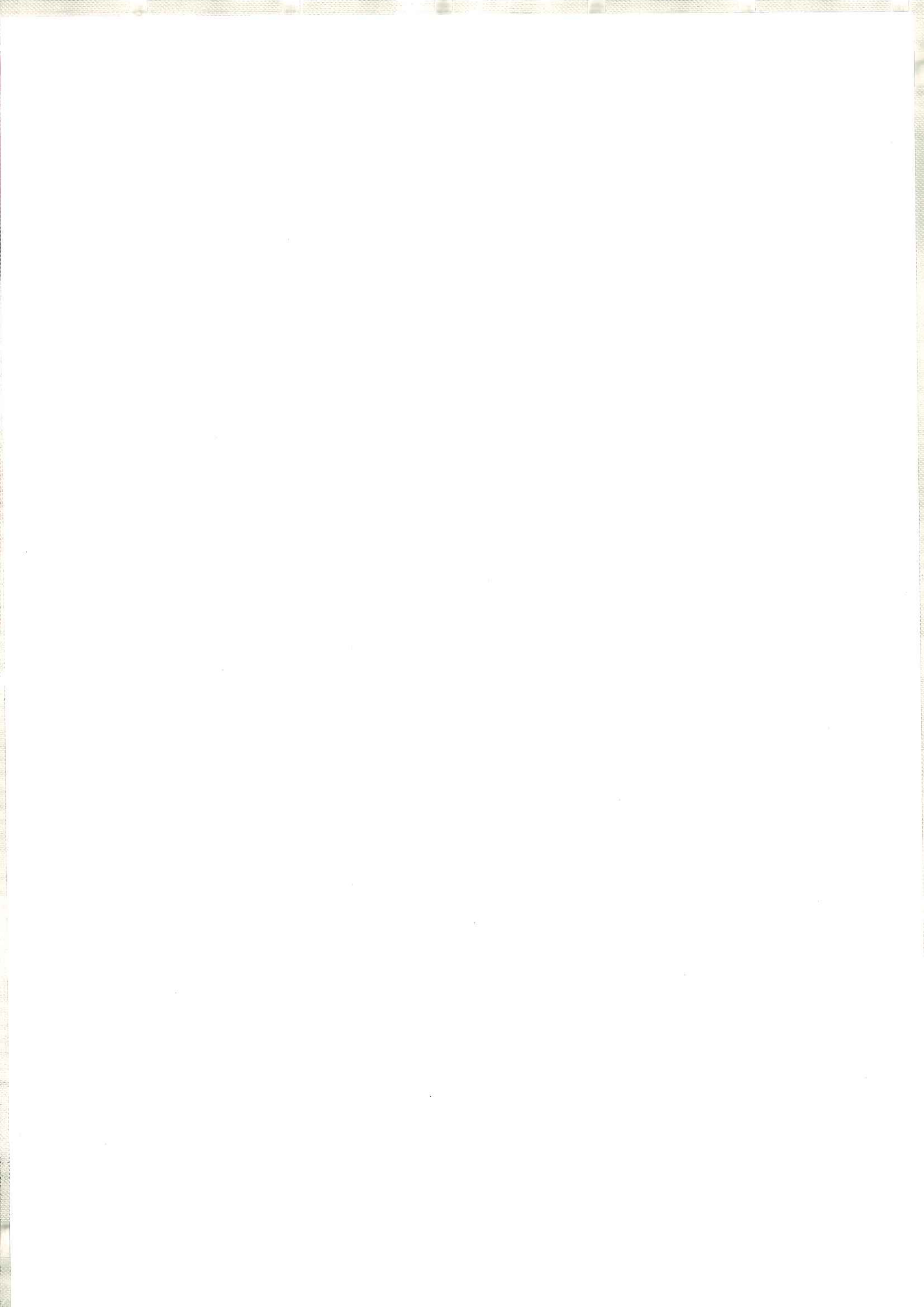
www.academy.hsoub.com

http://www.yasser9.com

www.rwaq.org

www.academy.hsoub.com

www.rowadalaamal.com



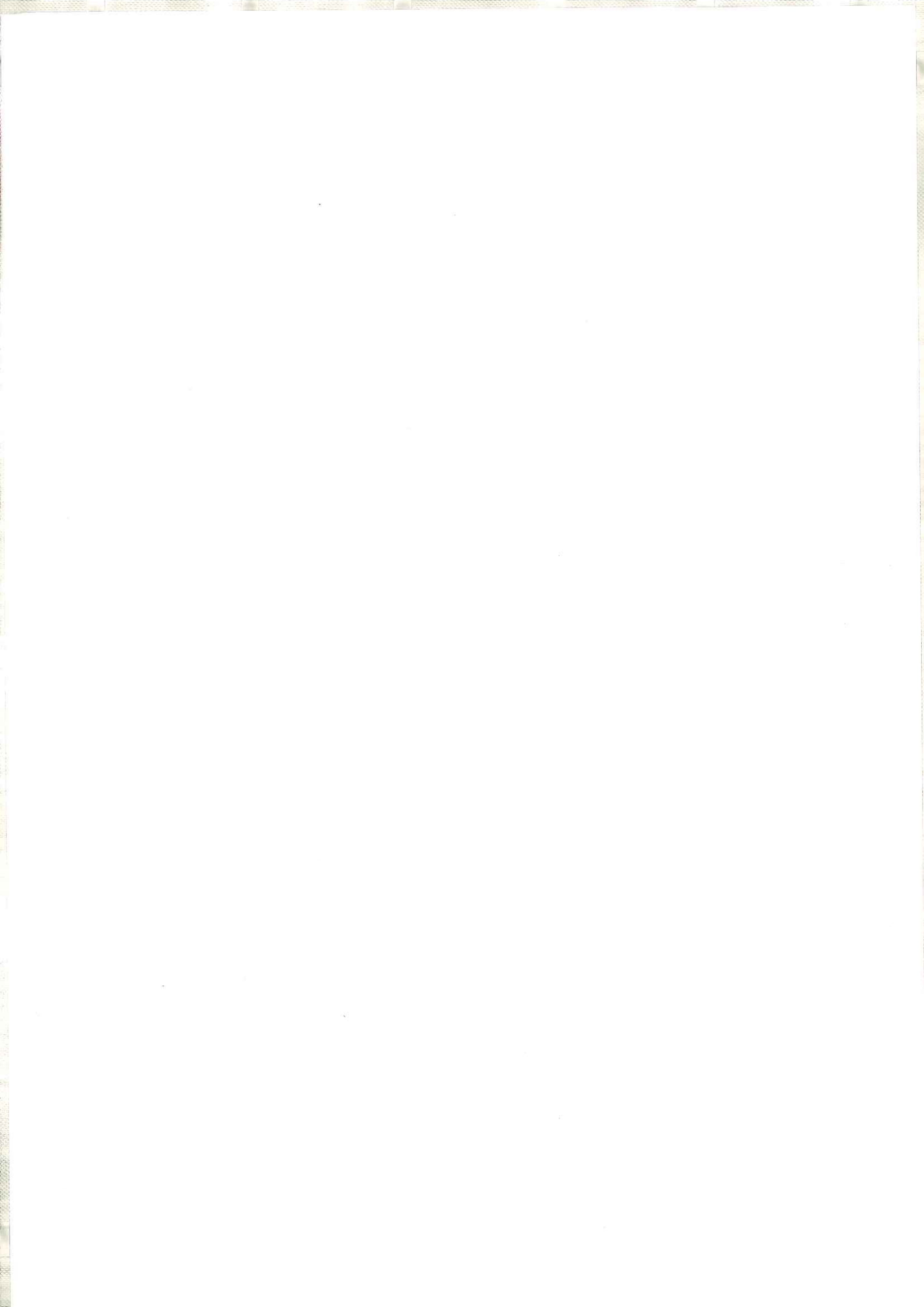
المؤلفان في سطور

الأستاذ الدكتور أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

- رئيس مجلس إدارة نقاء الصناعات الطبية.
- نائب مدير جامعة دار العلوم بالرياض
- الأمين العام لمنتدى الرياض الاقتصادي
- مساعد المدير العام لقطاع المنشآت الصغيرة - البنك السعودي للتسليف والادخار.
- عميد معهد الملك سلمان لريادة الأعمال- جامعة الملك سعود.
- عميد التطوير - جامعة الملك سعود.
- أستاذ إدارة الأعمال -قسم التسويق- جامعة الملك سعود.
- رئيس مجلس إدارة جمعية ريادة الأعمال السعودية.
- عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم.
- رئيس قسم إدارة الأعمال -جامعة الملك سعود- فرع القصيم.
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.

الأستاذ الدكتورة وفاء بنت ناصر المبيريك

- عضو اللجنة النسائية للتنمية المجتمعية بإمارة منطقة الرياض.
- عضو المجلس الاستشاري كلية إدارة الأعمال بجامعة الأمير مقرن بن عبدالعزيز
- عميدة كلية الإدارة والأعمال - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- مستشار مديرة جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لكلية الإدارة والأعمال.
- مشرفة مركز الملك سلمان لريادة الأعمال - جامعة الملك سعود.
- رئيسة اللجنة النسائية وعضو مجلس إدارة - جمعية ريادة الأعمال.
- أستاذ إدارة الأعمال -قسم التسويق- جامعة الملك سعود.
- عميدة أقسام الطالبات - جامعة القصيم.
- لها العديد من الأبحاث المحكمة والدراسات في مجال ريادة الأعمال
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.





ريادة الأعمال

الكتاب في سطور

يعد هذا الكتاب أحدث الكتب التي تتناول علم ريادة الأعمال؛ بل قد يكون أول كتاب منهجي في علم ريادة الأعمال باللغة العربية، ويهدف المؤلفان من ورائه إلى أن يكون مقررًا منهجيًا، ومرجعًا علميًا لتدريس مادة ريادة الأعمال في الجامعات العربية المختلفة، والكليات والمعاهد ومراكز التعليم والتدريب. ويأمل المؤلفان أن يقدم الكتاب المعلومات والمعارف الأساسية لعلم ريادة الأعمال وتطبيقاتها للقارئ، سواء كان دارسًا لإدارة الأعمال أو ممارسًا لها.

الأسلوب الذي كتب به الكتاب يناسب الكثير من الأغراض؛ فيمكن أن يستخدم بصفته مرجعًا أساسًا في المرحلة الجامعية، ويمكن أن يستخدمه طلاب الماجستير مرجعًا لرسائلهم أيضًا، كما يمكن استخدامه بواسطة المدربين في الدورات التدريبية الخاصة بعلم ريادة الأعمال، وتنمية المهارات اللازمة لها، وكذلك الخطوات العلمية لإنشاء المشروعات الصغيرة.

لقد قدم المؤلفان إلى مكتبة الإدارة العربية مؤلفًا يستحق أن يقتنى في كل مكتبة إدارية؛ إذ يقدم الكتاب علم ريادة الأعمال بأسلوب مبسط وسلس، على الرغم من عمق مضمونه ومحتواه، فالمحتويات قد عرضت بطريقة غير مرهقة للقارئ، ومبوبة منذ بداية كل فصل من فصول الكتاب، ثم إن الطريقة التي صممت به المعلومات وعرضت لا تغذي ثقافة الحفظ والتلقين؛ بل تغذي ثقافة التفكير والابتكار والإبداع وتحفزها، لذلك قام المؤلفان بتزويد الكتاب بمجموعة من التمارين والحالات العملية والاختبارات التطبيقية، التي تعين على ترسيخ المفاهيم، واكتساب المهارة والمعرفة لكل موضوع.

للكتاب موقع على شبكة الإنترنت، يتضمن الحالات العملية، والرسوم والأشكال التوضيحية، ونماذج خطط الأعمال، والتسويق، ليسهل طباعتها بالوسائل الورقية أو الشفافة، أو استخدامها في أجهزة العرض الحاسوبية، وهذه الوسائل المتعددة تسهم في المساعدة على تدريس الكتاب بسهولة.

ويمكن الحصول على الكتاب من موقع الإدارة: www.edarah.net

ISBN: 9786035092449

9 786035 092586

- إدارة الأعمال

